

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Maarja-Liisa Joosep

INSENERIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE ENICS EESTI AS NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

Professor Kulno Türk

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Maarja-Liisa Joosep

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. INSENERIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED TÖÖSTUSETTEVÕTETES	8
1.1. Töösoorituse hindamise näitajad, meetodid ja protsess tööstusettevõtetes	8
1.2. Inseneride töösoorituse tagasisidestamine ja selle arenguvõimalused	20
2. INSENERIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE ENICS EESTI ASIS	31
2.1. Inseneride töösoorituse hindamise üldiseloostus ja uurimismetoodika Enics Eesti ASis	31
2.2. Inseneride töö eesmärgistamine ning töösoorituse näitajate ja meetodite rakendamise eripärad Enics Eesti ASis	40
2.3. Inseneride töötulemuse tagasisidestamine ning nende töösoorituse parendamise võimalused Enics Eesti ASis	49
KOKKUVÕTE	57
VIIDATUD ALLIKAD	61
LISAD	67
Lisa 1. Enics personalijuhiga läbi viidud intervjuu küsimused	67
Lisa 2. Enics Eesti ASis läbi viidud ankeetküsitlus	68
Lisa 3. Enics inseneride hinnangud töösoorituse hindamise aspektidele ametite lõikes	72
Lisa 4. Enics inseneride hinnangud töösoorituse hindamise aspektidele osakondade lõikes	75
Lisa 5. Küsitluse tulemuste korrelatiivsed seosed	78
Lisa 6. Intervjuu küsimused töösoorituse hindamise kohta osakonnajuhtidele	81
SUMMARY	82

SISSEJUHATUS

Tootmise kasumlikkuse teeb keeruliseks pidev hinnasurve nii klientide, kui ka tarnijate poolt. Kliendid eeldavad üha madalamat toote hinda, kuid samas tooraine tarnijad eeldavad kõrgemat hinda oma toodetele. Veel keerulisem olukord on alltöövõttu tegevatel masstootmis ettevõtetel.

Antud olukord annab tunda eriti tööstuselektronika tootmises, kus klientideks on erinevad tööstuselektronikat müüvad firmad. Tööstuselektronika tootmine on enamasti üles ehitatud alltöövõttudele, kuna kogused ei ole piisavalt suured, et igal ettevõttel tasuks rajada tehased oma toodete tootmiseks algusest lõpuni. Selle tõttu ongi loodud ettevõtted, mis teevad alltöövõttu erinevatele tööstuselektronika ettevõtetele. Pikaajalised kliendid eeldavad lepingutega alltöövõtjatelt pidevat toote hinna odavnemist. Samas erinevad sanktsioonid Kagu-Aasias, kus toodetakse enamik elektronika komponente, kergitavad jällegi vaja minevate elektronikakomponentide hinda.

Et muuta tootmine kvaliteetseks ning kulusäästlikuks on vaja tootmissüsteemid võimalikult optimeerida ja automatiseerida, et viia tööseisakud ja praagi osakaal minimaalseks. Uute toodete tootmisse juurutamisega ja tootmises olevate toodete protsesside optimeerimisega tegeleb igapäevaselt insenerteenuste osakond, kes omakorda peavad olema võimalikult motiveeritud ja fookuseeritud oma tööd hästi tegema. Mis omakorda nõuab juhtidelt sobivate ja kaasaegsete töösoorituse hindamise süsteemide välja töötamist ja rakendamist. Et saavutada edu kvaliteedijuhtimises tuleb organisatsioonis saavutada olukord, kus töötajad töötavad süstemaatiliselt ühise eesmärgi nimel (Amalnick & Zarrin, 2017).

Magistritöö eesmärk on välja töötada ettepanekud Enics Eesti AS (edaspidi Enics) inseneride töösoorituse hindamise meetoodika ja tagasisidestamise edasi arendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja töösoorituse hindamise olemus, vajalikkus ja eripärad tööstusettevõtete spetsiifikast lähtuvalt;
- analüüsida inseneride töösoorituse hindamise näitajaid, meetodeid ja tagasisidestamist ning nende rakendamise arengusuundi tööstusettevõttes;
- töötada välja uurimismetoodika ning viia läbi Enicis ankeetküsitlus ja intervjuud inseneride praeguse töösoorituse hindamise süsteemiga rahulolu välja selgitamiseks;
- määrata kindlaks inseneride töö eesmärgistamise ja töösoorituse hindamise metoodika ja tagasisidestamise eripärad Enicis ning võrrelda neid töösoorituse hindamise uuemate arengusuundadega;
- teha ettepanekuid inseneride töösoorituse hindamise metoodika ja tagasisidestamise parendamiseks Enicis.

Töösoorituse juhtimise ja hindamise teemal on ka varem uurimustöid kirjutatud. Näiteks doktoritöö R. Irs poolt, R. Lassi ja F. Voolaine magistriööd jt. Nimetatud töödest esimene on keskendunud eelkõige haridusasutuste töötajate töösoorituse hindamisele, teise töö spetsiifikaks on meditsiinivaldkond ning kolmanda spetsiifikaks on tootmistöötajate töösoorituse juhtimine. Käesolev töö eristub eelnevatest keskendudes tööstuselektroonikat tootmisega tegeleva tööstusettevõtte insenertehnilise personali töösoorituse juhtimisele, kelle ülesandeks on tootmiskvaliteedi tagamine väga kõrgel tasemel. Inseneri töö on teadmiste põhine ja tehnilist laadi, mis nõuab väga häid erialaseid teadmisi ning kiiret tegutsemist probleemide lahendamise suunas (Castellacci, 2008). Ehk siis käesoleva töö kontekstis rõhuasetus on just kvalifitseeritud tehnikavaldkonna spetsialistide töösoorituse hindamisel.

Magistritöö üldisemaks uurimisprobleemiks on tööstusettevõtte inseneride töösoorituse hindamine ja tagasisidestamine tööstuselektroonikat tootva ettevõtte näitel. Sellest johtuvalt käsitletakse antud töös erinevaid töösoorituse hindamise näitajaid, meetodeid ja protsessi ning nende uuemaid arengusuundi. Magistritöö autor tutvub erinevate autorite poolt toodud definitsioonidega ja toob eraldi tabelitena välja definitsioonide ühisosad ja erinevused.

Toetudes erinevatele allikatele, antakse töö teoreetilises osas ülevaade töösoorituse hindamise metoodikast üldiselt, selle näitajatest, meetoditest ja protsessist. Eraldi keskendutakse pikemalt tagasisidestamise osale. Võime õppida kiiremini, kui konkurendid on tänapäeva teadmuse ajastul suureks eeliseks ja tagasiside on õppimistsükli üheks põhielemendiks (Hauck, 2014). „Tagasiside peaks olema võimalikult konstruktiivne selge nägemuse loomine, põhialuste initsieerimine, nõrkade kohtade tugevdamine, kohandumine tingimustele, kasumlikkuse säilitamine ja meeskonna ehitamine“ (Schultz, 2015). Teoreetilise osa lõpus käsitletakse erinevaid tagasiside meetodeid, nagu edasisidestamine ja 360° tagasiside.

Magistritöö empiirilises osas tutvustab autor uurimisobjektiks olevat ettevõtet Enics ja kasutusel olevat töösoorituse hindamissüsteemi. Uuringu eesmärgi täitmiseks korraldatakse intervjuu personalijuhiga ja analüüsitakse olemasolevaid dokumente. Viiakse läbi ankeetküsitlus osakonna töötajate hulgas ning juhtide seas poolstruktureeritud intervjuud, et saada täiendavat informatsiooni. Saadud andmete analüüsi tulemusena töötakse välja üldised soovitusel inseneride töösoorituse hindamiseks ja tagasisidestamiseks elektroonikat tootvas tööstusettevõttes Enics. Eesti Elektroonikatööstuse Liidu (Liikmed, 2018) andmetel on Eestis umbes 50 ettevõtet, mis on seotud elektroonika tootmisega, nendest kümme on suurettevõtteid, mis on oma olemuselt kõige sarnasemad näitena toodud ettevõttele ja magistritöös saadavad tulemused võivad olla laiendatavad just nendele ettevõtetele.

Kuna töö on üles ehitatud ühe ettevõtte näitel, siis empiirilises osas kasutatavas metoodikas on kasutatud dokumentide analüüsi, ankeetküsitlust ja intervjuu meetodit. Dokumendianalüüsi käigus selgitatakse välja ettevõttes kasutusel olevad töösoorituse hindamise näitajad ja meetodid ning milliseid otsuseid hinnangute põhjal tehakse. Ankeetküsitluse käigus püütakse välja selgitada praeguse süsteemi toimimine ja võimalikud kitsaskohad. Ankeetküsitlus on struktureeritud vastavalt käsitletavatele teemadele neljaks erinevaks alagrupiks. Küsitlusele vastamise võimalus antakse kõigile insenerteenuste osakonna töötajatele Enicis. Saadud tulemusi analüüsitakse andmetöötlusprogrammidega MS Excel ja Minitab 18.0, selgitades välja kas esineb erinevusi osakondade või ametite lõikes ning leides töötajate murekohad, nii andes sisendi intervjuudeks osakonnajuhtidega. Osakonnajuhtidega läbiviidavate intervjuude

käigus selgitatakse välja kitsaskohtade juurpõhjused. Tuginedes analüüsitulemustele ja järeldustele tehakse ettepanekud Enicsile töösoorituse hindamise paremaks korraldamiseks.

Probleemid võivad tekkida andmete kogumisel (nt ankeetidele vastamisel), samuti kui andmeid analüüsides tehakse valesid järeldusi. Kuna tegu on ettevõttega, kus autor töötab juba üle kuue aasta, siis on metoodika välja töötamisel ja kasutamisel autori kogemused, mis võimaldavad uurimismeetodit vastavalt ettevõtte vajadustele täpsustada ning vajadusel korrigeerida küsimustikke ja viia läbi uued küsitlused või lisaküsitlusi andmete täpsustamiseks.

Käesoleva töö piiranguks peab töö autor uuringu läbiviimist ainult ühe ettevõtte näitel, mille tõttu ei saa uuringu tulemusi laiendada tööstuselektroonikat tootvatele ettevõtetele vaid on eeskätt koostatud Enicsi vajadusi silmas pidades. Seepärast polnud võimalik ka rõhutada elektroonikaettevõtte spetsiifikat. Tulemuste laiemaks üldistamiseks oleks vaja läbi viia sarnane uuring teistes sama valdkonna ettevõtetes.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat professor Kulno Türki igakülgse abi eest magistritöö koostamisel. Samuti tänab autor suure abi eest magistriseminari juhendajat Kersti Kõivu. Lisaks tänab autor Enics personalijuhti intervjuu ja abi eest andmete kogumisel. Samuti kõiki kolleege insenerteenuste osakonnast, kes leidsid aega küsimustikule vastata ning osakonnajuhtidele intervjuudes osalemise eest.

Märksõnad: eesmärgistamine, töösoorituse hindamine, tööstusettevõtte, insener, tagasisidestamine

1. INSENERIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED TÖÖSTUSETTEVÕTETES

1.1. Töösoorituse hindamise näitajad, meetodid ja protsess tööstusettevõtetes

Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade ettevõtte eesmärkide seadmisest, nende osakonna ja töötajate eesmärkidega seostamise tähtsusest. Seejärel uuritakse erinevaid töösoorituse näitajaid, nagu kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad, eraldi joonisena tuuakse välja nende rakendusvõimalused ning puudujäägid. Seejärel analüüsitakse töösoorituse hindamise protsessi ning meetodeid. Seejärel antakse ülevaade tööstusettevõtetes kasutatavatest töösoorituse hindamise meetoditest ning nende arendusvõimalustest eelkõige inseneride professionist lähtuvalt.

Selleks, et tagada ettevõtte, eriti suurettevõtte, konkurentsivõime turul, on vajalik tagada toodete/teenuste kõrge kvaliteet. Selleks on neis tihtipeale juurutatud erinevad kvaliteedijuhtimissüsteemid ja ettevõtted on sertifitseeritud vastavalt kvaliteedijuhtimise süsteemide standarditele. Kvaliteedijuhtimise süsteemide rakendamine eeldab sobivat personali juhtimise süsteemi välja töötamist, et tagada töötajate töösoorituse kõrge tase, mis omab toote/teenuse kvaliteedis suurt rolli (Amalnick & Zarrin, 2017, lk 162). Samuti Amin et al. (2014, lk 136) on oma uurimuses jõudnud järeldusele, et inimressursside juhtimisel on oluline mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.

Keeruka töösoorituse juhtimise süsteemi rakendamine on oluline just kõrge kvalifikatsiooniga töötajate hulgas, kelle tööd on raske piiritleda ja hinnata (Amalnick & Zarrin, 2017). (Berg & Karlsen, 2013) toovad oma uurimuses välja, et inseneri töö on tihtipeale keerukas ja stressirikas. Inseneride ülesandeks on probleemide lahendamine ning inseneri tööülesanded on tihtipeale täpselt määratlemata (Thurston & McNall, 2010),

luues võimaluse rakendada loovust, samas ebamäärasus muudab tööülesannete täitmise tihti peale keeruliseks, kuna kindlad juhised puuduvad.

Selleks, et ettevõtte eesmärgid püsiks fookuses ja oleksid asjakohased, tuleb tegeleda töösoorituse juhtimisega, mis võimaldab kaasajastada organisatsiooni juhtimist, sh seda detsentraliseerida, suurendada organisatsioonide ja allüksuste iseseisvust (Türk, 2015). Töösoorituse juhtimise eesmärgiks on aidata nii organisatsioonil kui ka töötajatel saavutada kõrge tõhusus, võimaldades töötajatel oma potentsiaali rakendada. Selleks peaks silmas pidama kolme põhiasja (Adler, et al., 2016):

- tuleb viia töötajate jõupingutused kooskõlla ettevõtte eesmärkidega;
- töösoorituse parendamiseks luua pidepunktid töötajate tegevuse ja tulemuste jälgimiseks;
- tuleb aidata töötajatel kõrvaldada takistused edu saavutamiseks.

Berg & Karlsen (2013) lisavad, et just inseneeria valdkond on eriti pingeline, kuna töö raamistik ja tulem on enamasti töö iseloomust tulenevalt teadmata ning projektid on pideva ajalise surve all. Schultz (2015, lk 13) on veel lisaks välja toonud, et tehnoloogia alal andeka ja pädeva tööjõu suhtes on pidev konkurents, mille tõttu on organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise oluline eesmärk arendada töötajate isiklike võimeid. Seega, mõistlik on insenere hoida, koolitada ja motiveerida neid oma tööd võimalikult hästi tegema, kui tegeleda pidevalt vahetuva tööjõuga.

Samas DeNisi & Murphy (2017, lk 429) on oma uurimuses seadnud kahtluse alla seose töötaja töösoorituse paranemise ja organisatsiooni üldise tulemuslikkuse paranemise vahel, kuna antud seos ei ole piisavalt tõestamist leidnud ning leiavad, et töösoorituse juhtimise erinevate meetodite osa organisatsiooni üleüldise tulemuslikkusesse tuleks veel uurida. Schultz (2015) vastukaaluks toob välja, et üksikisikuna organisatsioonis ei olegi võimalik palju ära teha, vaid on vaja organisatsioonikultuuri muutust, milleks on vaja parandada protseduure, protsesse ja muid seotuid töökoha kliima elemente.

Kuigi töösoorituse juhtimine ja töösoorituse hindamine on erinevad, on nende vahel olulised seosed, mis seisneb selles, et ilma töösoorituse hindamiseta pole võimalik ka seda juhtida (Adler, et al., 2016). Töösoorituse hindamine on üks kriitilisemaid töösoorituse juhtimise osasid nii organisatsioonile, kui ka töötajatele, kuna selle alusel

tehakse teisi tähtsaid otsuseid nagu näiteks töötasustamine, edutamine, teisele tööle üle viimine, tunnustamine, koolitusvajadused (Amin, Ismail, Rasid, & Selemani, 2014; Shrivastava & Rajesh, 2017; Javad & Sumod, 2015; Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016; Budworth, Latham, & Manroop, 2015). Kuigi töösoorituse hindamist defineeritakse, kui iga-aastast vestlust juhi ja töötaja vahel, et arutada töötaja töösooritust viimase 12 kuu jooksul ning panna paika tegevuskava töösoorituse parendamiseks järgmisel perioodil (Wilson & Western, 2000), siis tänapäeval liigutakse üha rohkem selles suunas, et keskendutakse rohkem sotsiaalsetele ja motiveerivatele hindamise aspektidele (Schleicher, et al., 2018). Eriti olulised on motiveerivad aspektid just kvalifitseeritud personali, näiteks inseneride, jaoks. Seega ainsana ei ole olulised vaid inseneride teadmised, vaid ka kuidas saadakse hakkama sotsiaalses keskkonnas.

Töösoorituse hindamise süsteemis on neli põhielementi: hindaja, hinnangu periood, hindamise meetod ja -näitajad (Javad & Sumod, 2015). DeNisi & Murphy (2017) on lisanud, et töösoorituse hindamine peaks olema kui pidepunkt, mille alusel hakatakse töötaja töösooritust parandama läbi sobivate strateegiliste eesmärkide, et seeläbi suurendada ettevõtte üldist tulemuslikkust. Thurston & McNall (2010, lk 222) lisavad veel, et süsteemi ei ole võimalik parandada, kui ei ole teada mis on süsteemis valesti. Seega oluline on kõigepealt praeguse hindamisprotsessi kitsaskohad kindlaks teha ja sellest tulenevalt on võimalik hakata muudatusi tegema, et töötajate usk töösoorituse hindamise protsessi paraneks.

Boyd & Gessner (2013) on oma uurimuses jõudnud järeldusele, et kuigi viimasel ajal on ettevõtted võtnud rohkem vastutust inimressursside valdkonnas, on enamasti siiski ettevõtete eesmärgid seatud nii, et need teenivad eelkõige organisatsiooni huve ja jättes töötajate huvid tahaplaanile. Toimiva ettevõtte aluseks on välja töötatud süsteem, mis kombineerib endas finantsilised, strateegilised ja operatiivsed näitajaid ja ärimetodeid, et hinnata objektiivselt kui hästi ettevõttel läheb (Baird, 2017; Javad & Sumod, 2015). Selle alusel on võimalik seada paika töösoorituse hindamine individuaalsel tasandil.

Töösoorituse hindamise esimeseks sammuks on määrata eesmärgid järgneva hindamisperioodiks, mis jäävad hindamisraamistikuks. Töötaja individuaalsed eesmärgid peavad olema seoses ettevõtte üldiste eesmärkidega (Gabčanová, 2012). Adler, et al. (2016) diskuteerib oma uurimuses aga, et eesmärkide seadmisel ja nende hindamisel on

väga oluline roll juhi motivatsioonis neid korrektselt töötajatele seada ja hinnata. Sarkar (2016) on välja toonud, et kui kõrge potentsiaaliga töötaja ei saa seatud ülesannetega hakkama, siis viga on süsteemis, mitte töötajas. Seega peab väga hoolikalt läbi mõtlema mis alustel on ettevõttes eesmärgid seatud, mis meetodid nende saavutamiseks kasutatakse ning jälgima kuidas antud protsess toimib.

Juba aastal 1981 on (Doran, 1981, lk 35-36) loonud kontseptsiooni, et ettevõtte, kui ka töötaja isiklikud seatavad eesmärgid peaks olema konkreetsed, motiveerivad, ambitsioonikad, realistlikud ja ajastatud (*SMART*). Seda kontseptsiooni on oma uurimustes kasutanud mitmed tänapäeva töösoorituse juhtimise uurimisega tegelevad autorid, nagu (Gabčanová, 2012, lk 119), (Berg & Karlsen, 2013, lk 55), ja (Hauck, 2014, lk 58-59). Berg & Karlsen (2013) lisavad, et eriti oluline on antud lähenemine inseneri töös, kuna läbi selgete eesmärkide on võimalik välja selgitada kas ette antud ajaliste piirangutega on võimalik soovitud tulemused saavutada. Fletcher (2001) ja Lunenburg (2011) toovad välja, et eesmärgi seades on oluline eesmärgi suunitlus. Lisades, et efektiivne eesmärk on suunatud õppimisele, kus oluline on uute kompetentside ja oskuste omandamine, mitte suunatud sooritusele, kus tuleb näidata ja tõestada oma pädevust, millest esimene on positiivselt ja teine negatiivselt seotud töötaja enesehinnanguga (Fletcher, 2001; Lunenburg, 2011).

Berg & Karlsen (2013) toovad lisaks välja, et hästi püstitatud ja realistliku ajalimiidiga eesmärgid aitavad vähendada töötaja stressi töökohal. Lunenburg (2011), Berg & Karlsen (2016) lisavad oma uurimuses veel, et selged ja nõudlikud eesmärgid sunnivad inimest rohkem pingutama, kuid samas annab saavutatud tulemus tugevama positiivse emotsiooni. Hauck (2014) arutleb jällegi, et õigesti püstitatud, kokku lepitud ja realistlikest eesmärkidest on mõlemapoolselt lihtsam kinni pidada, lisades, et kokkuleppe murdmise korral, tuleb teist osapoolt sellest ka võimalikult ruttu teavitada.

Seega kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte tulemuslikkuse aluseks on läbi mõeldud, realistlikud ja analüüsitud eesmärgid, mis on kooskõlas osakonna eesmärkidega, mis omakorda on kooskõlas töötaja eesmärkidega. Tähtis on veel eesmärgi suunitlus õppimisele, mitte tulemuse saavutamisele.

Tabelis 1 on välja toodud erinevate autorite käsitluste ühisosad ja erinevused.

Tabel 1. Eesmärgistamise olulisemad aspektid

	Põhisõnum	Täiendus	Autor
EESMÄRGID	Oluline on juhi motiveeritus		Adler, et.al 2016
	S - konkreetsed (<i>specific</i>)		Doran, 1981
	M - motiveerivad (<i>motivational</i>)	Seotud ettevõtte üldiste eesmärkidega	Gabčanová, 2012
	A - ambitsioonikad (<i>ambitious</i>)		
	R - asjakohased ja realistlikud (<i>relevant and realistic</i>)	Lihtsam mõlemapoolselt kinni pidada	Hauck, 2014
	T - ajastatud ja lihtsad (<i>timed and simple</i>)	Aitavad vähendada stressi	Berg & Karlsen, 2013
	Oluline on eesmärgi suunitlus õppimisele		Fletcher, 2001 Lunenburg, 2011

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Kuid ainult hästi seatud eesmärgid ei ole olulised, vaid eesmärkide saavutamise jälgimiseks näidikute seadmine ja protsessi järgimine tervikuna on organisatsiooni toimimise seisukohalt oluline (Adler, et al., 2016). Tulemuslikkuse näitajad on vajalikud, et hinnata ettevõtte majanduslike ja keskkonnavalaste tegevuste tulemust ning sotsiaalset suutlikkust (Gong, Simpson, Koh, & Tanb, 2018). Näidikud on vajalikud, et mõõta madala tasemega sooritust ja arengupotentsiaali (Lindberg, Tan, Yan, & Starfelt, 2015). Groen, Wouters, & Wilderom (2017) lisavad veel, et need on vajalikud organisatsiooni strateegia muutmiseks tegevusteks. Ettevõttes on paralleelselt toimumas palju erinevaid protsesse, mille haldamine nõuab mingit süsteemi, et tagada kõigi protsesside võimalikult suurim kvaliteet. Samas kvaliteetsete väärtust lisavate mõõdetavate näitajate välja töötamiseks on oluliseks aspektiks inimressursside strateegiliste tulemuste mõõtmine ja kvantifitseerimine (Iwu, Kapondoro, Twum-Darko, & Lose, 2016).

Ettevõtte või osakonna eesmärgid on üldiselt hinnatavad finantsmõõdikutega, mis võivad tekitada olukorra, kus töötajad keskenduvad ainult nende saavutamisele ning muud (kvalitatiivsed) näitajad jäävad teisejärgulisteks. Lisaks on tänapäeval domineerivaks lähenemiseks puudujääkidele keskendumine, kus tuuakse välja nii üksikisiku, osakonna kui ka ettevõtte nõrkused, vead ja puudused. Kuigi sellise lähenemise eesmärgiks on probleemide välja selgitamine, analüüsimine ja selle abil alternatiivide ja lahenduste leidmine, võib see tekitada hoopis olukorra, kus töötajad võtavad kaitsepositsiooni ja lõpuks viib puudujääkidele keskendumine motivatsiooni languseni. (Berg & Karlsen, 2016, lk 1135)

Groen, Wouters, & Wilderom (2017) väidavad, et kvaliteetsete näitajate väljatöötamine on aga keeruline, kuna sellised näitajad vajavad õiget kontekstipõhist spetsiifikat, mis on otstarbekas nii juhtidele kui ka töötajatele, kes neid kasutavad. Töösoorituse hindamiseks on vaja välja töötada hindamisnäitajad ja –meetodid, mille alusel seoses ettevõtte strateegiliste eesmärkidega antakse vastastikust tagasisidet nii protsesside, kui ka töö tulemuslikkuse kohta (Türk, 2015). Seega oluline töösoorituse hindamise süsteemi juures on see, et ka töötajatele oleks selged ettevõtte tervikuna seatud eesmärgid ning töösoorituse hindamise protsessid oleks arusaadavad.

Sobivate näidikute seadmine on eriti keeruline tööstusettevõttes, kuna tööstusettevõttes on palju erinevat tehnikat ja protsesse mida hallata (Lindberg, Tan, Yan, & Starfelt, 2015). Kõrvutades ettevõtte eesmäärke ja hetkeolukorda on võimalik määratleda näitajad ehk mõõdikud, mille põhjal hakatakse töötajate töösooritust hindama. Näitajaid määratledes on oluline, et need haakuks ettevõtte ja osakonna üldiste eesmärkidega ning neid oleks võimalik mõõta või hinnata nende tulemusi.

Selleks, et ettevõtete tippjuhtkond näitaks, et nad tõeliselt hoolivad oma töötajatest, tuleks luua partnerluspõhine süsteem, kus kõik töötajad on kaasatud töösoorituse juhtimise, sh tulemuslikkuse mõõdikute arendamisse (Groen, Wouters, & Wilderom, 2017; Boyd & Gessner, 2013). Boyd & Gessner (2013, lk 265) lisavad veel, et töösoorituse hindamise näitajad peaks keskenduma tööga seotud ülesannetele, kuid tähelepanu peaks pöörama ka tulevikule suunatud näitajatele, et aidata kaasa töötaja professionaalsele arengule. Kim (2016) leiab, et töösoorituse hindamine on õiglane juhul, kui töötajad tajuvad selgeid tulemuslikkuse hindamiskriteeriume, töötajad saavad lahendusi võimaldavat tagasisidet ning vastavalt tulemustele ka õiglaselt tasustatakse.

Gong, Simpson, Koh, & Tanb (2018) leiavad, et süsteemi toimimiseks oleks vaja välja töötada innovaatilised mõõdikud, mis soodustavad koostööd. Baird (2017) toob välja, et ettevõtte eesmärkide saavutamise efektiivsuse määravad kui hästi on seatud töösoorituse hindamise mõõdikud, lisades veel, et kui tulemusi ei hinnata ainult finantsiliste näitajate põhjal, siis on võimalik töötajatel endi tugevaid külgi näidata ning tuua välja parendamist vajavad kohad. Javad & Sumod (2015), Hauck (2014) pööravad samuti tähelepanu kui oluline on, et tuginetaks õigetele näitajatele.

Näitajad on jagatud olenevalt käsitlesest erinevatesse kategooriatesse. Näiteks Gabčanová (2012) on jaganud näitajad juhtivateks (*Leading*) ja mahajäävateks (*Lagging*) näitajateks. Kus juhtiv näitaja on sisendile suunatud ja viitab peamiselt tulevastele arengutele ja võimaldajatele, mida on raske mõõta, aga lihtne mõjutada. Inseneride juhtides võivad olla näiteks uute tellimuste hulk või kliendi rahulolu. Mahajääv näitaja on väljundile orienteeritud ja antud näitaja abil mõõdetakse mineviku sündmusi ja tagajärgi, mis on mõõdetavad, kuid muudetamatud. Inseneridele elektroonikatööstuses võivad sellised eesmärgid olla näiteks valevigade hulk ja tähtaja ületanud tööde hulk.

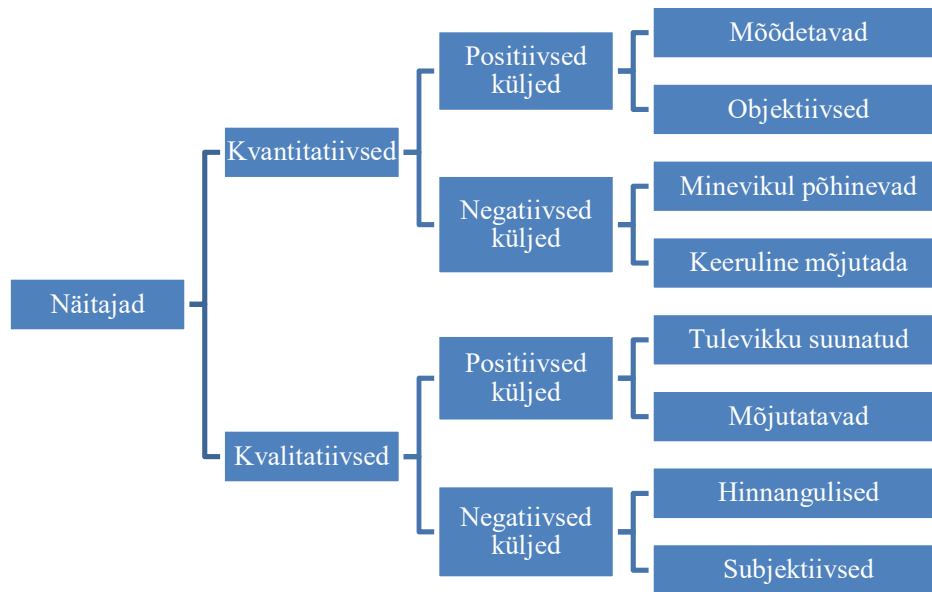
Enim käsitlust on leidnud erinevate autorite poolt näitajate liigitamine kvantitatiivseteks (objektiivseteks) ja kvalitatiivseteks (subjektiivseteks) (Türk, 2015; Aggarwal, Sundar, & Thakur, 2013; Boyd & Gessner, 2013; Hitka, Závadská, Jelačić, & Balážová, 2015). Kus kvantitatiivsed näitajad, nagu nimigi ütleb, on numbriliselt mõõdetavad näitajad, protsendid, kogused jne. Kvantitatiivsed mõõdikud on lihtsamini kasutatavad, mis tööstusettevõtetes võivad olla näiteks praagi osakaal, õigeaegselt välja saadetud toodete hulk, reklamatsioonide hulk, toodete esimese korra läbivus testis jne. Amin et al. (2014) leiavad, et töötajate töösooritust peaks hindama kvantifitseeritavate standardite alusel, kuna need on objektiivsed näidikud töösoorituse hindamiseks.

Kvantitatiivsetel näitajatel põhinevad töösoorituse hindamissüsteemid on küll lihtsalt kasutatavad, kuid need ei võimalda vajalikul määral arvestada töö kvaliteeti, arengut ja uuenduslikkust (Türk, 2015, lk 2). Samas just uuenduslikkus on suur osa inseneri tööst. Türk (2016) on oma uurimuse tulemustes välja toonud, et kvantitatiivsed mõõdikud on küll lühiajaliseks protsessiparenduseks sobivad, kuid pikaajaliseks kvaliteedi tagamiseks ja organisatsioonikultuuri muutuseks on vaja kvalitatiivseid mõõdikuid. Samuti on Adler, et al. (2016) ja Boyd & Gessner (2013) kahtluse alla seadnud kvantitatiivsete näitajate kasutamise töötaja tasandil. Kvantitatiivsed mõõdikud on küll tööstusettevõtte üldise soorituse mõõtmiseks ja lihtsaks visualiseerimiseks head, kuid inseneride töösoorituse hindamisinäitajatena raskesti rakendatavad, kuna inseneri töö on oma olemuselt loomingulist laadi ja raskesti mõõdetav. Boyd & Gessner (2013) lisavad veel, et töötajate jaoks on kõige olulisemad isiklikud töösoorituse näitajad, kuid kasutusel on vähe mõõdikuid, mis on seotud töötajate heaoluga ja oskuste arendamisega.

Teiseks liigituseks antud käsitluses on kvalitatiivsed näitajad, mida on raske objektiivselt mõõta, nagu näiteks suhtumine töösse, mis omakorda teeb tulemuste hindamise keeruliseks. Andmed põhinevad vaatenurkadel, arvamustel ja tunnetel. Türk (2016) toob oma uurimuses veel välja, et kvalitatiivses mõõdikud lisavad töösoorituse hindamisele palju subjektiivsust. Selle tõttu on väga oluline hindaja soov ja pühendumus seada õigeid eesmärgi, nende põhjal hinnata õigeid näitajaid ning teha õigeid otsuseid töötaja töösoorituse osas.

Hitka, Zavadská, Jelačić, & Balážová, (2015) on oma tööstusettevõttel põhinevas uurimuses jõudnud järeldusele, et kuigi kvalitatiivsete näitajate rakendamine on keeruline ja nõuab juhtidel palju motivatsiooni ja kaalutletud otsuseid, siis töötajate pikaajalise motiveerituse ja tõhususe aluseks on hästi läbi mõeldud, korrektselt visualiseeritud ja arusaadavad kvalitatiivsed näitajad. Kuid lisab, et heade tulemuste saavutamiseks tuleb töötajaid pidevalt toetada ja motiveerida. Seega kokkuvõttes võib kvalitatiivseid näitajaid võrrelda juhtivate näitajatega, kuna neid on raske mõõta ja kvantitatiivseid näitajaid võrrelda mahajäävate näitajatega, kuna neid on lihtne mõõta, kuna mõõdetakse olnud sündmusi.

Gong, Simpson, Koh, & Tan (2018) on oma uurimuses välja toonud, et kuigi paljud teadlased on uurinud töösoorituse hindamise näitajaid ning andnud soovitusi, puudub ettevõtte juhtidel tihtipeale ülevaade. Ettevõtetel on toimimise mõõdikud ebaselged ja selle tõttu puuduvad ka vastavad juhtimismehhanismid. Nii Boyd & Gessner (2013), kui ka Gong et.al. (2018) on oma uurimustes andnud soovitusi ümber hinnata kasutusel olevaid mõõdikuid mis soodustavad koostööd konkureerimise asemel. Kuigi palju räägitakse, et rohkem on vaja kasutada kvalitatiivseid näitajaid, siis kvantitatiivsetest näitajatest pole lõplikult loobuda mõistlik. Erinevad näitajad pigem täiendavad teineteist, mitte ei konkureeri, ning mõlemad on vajalikud erinevate eesmärkide saavutamise hindamiseks. Näitajate liigitus on visualiseeritud joonisel 1.



Joonis 1. Töösoorituse hindamise näitajate liigitus

Allikas: (Aggarwal, Sundar, & Thakur, 2013; Boyd & Gessner, 2013; Türk, 2015; Hitka, et al., 2015; Adler, et al., 2016); autori koostatud

Töösoorituse hindamise üheks oluliseks osaks on kindlasti ka läbimõeldud ja korrektselt rakendatud meetodid, mille abil töösooritust hinnatakse. Kromrei (2015) toob oma uurimuses välja, et töösoorituse hindamise protsessi saab parandada struktureeritud meetodite abil, määratledes täpsed eesmärgid ja meetodid. Meetodeid on palju erinevaid, igal ühel neist on oma head ja vead ning pole olemas ühtset meetodit töösoorituse hindamiseks. Olenevalt autorist, on töösoorituse hindamismeetodid jagatud paljudesse erinevatesse kategooriatesse.

Näiteks Mahesh & Lee (2014) on oma käsitluses jaganud töösoorituse hindamismeetodid kolme kategooriasse: võrdlevad, tegevuslikud ja väljundipõhised hindamismeetodid. Mahesh & Lee (2014) välja toodud võrdlevad hindamismeetodid on Javad & Sumod (2015) käsitluse järgi suhtelised hindamismeetodid, mille järgi jagatakse töötajad normaaljaotuse järgi. Samas kahel ülejäänud juhul kasutatakse absoluutset hindamissüsteemi, mis eeldab, et enamus töötajaid on kõrge töösooritusega, mõned on keskmise ja mõned madala töösooritusega.

Suhtelised hindamissüsteemid, kus töötajad jagatakse normaaljaotuse järgi (üldjuhul 10% töötajatest on suurepäraste saavutustega, 10% tagasihoidlike saavutustega ja ülejäänud

80% keskmiste saavutustega) on saanud väga palju kriitikat erinevate autorite poolt ning on leitud, et selline töötajate jagamine on ebaõiglane (Denisi, Wilson, & Biteman, 2014; Javad & Sumod, 2015; Kim, 2016; Mahesh & Lee, 2014; Sarkar, 2016; Shrivastava & Rajesh, 2017). Aggarwal et al. (2013) on oma käsitluses jaganud hindamismeetodid tulemustele ja protsessile orienteeritud meetoditeks.

Olenevalt erinevate autorite käsitlustest on võrdlevateks, suhtelisteks või tulemustele orienteeritud meetoditeks: järjestamise meetod (*ranking method*), graafilised hindamisskaalad (*graphic rating scales*), oluliste vahejuhtumite meetodid (*critical incident method*), esseed (*narrative essays*). Tulemustele orienteeritud meetoditeks on näiteks juhtimine eesmärkide järgi (*management by objectives - MBO*), käitumislikult ankurdatud hindamisskaalad (*behaviorally anchored rating scale - BARS*), inimressursside arvestus (*human resource accounting*), hindamiskeskused (*assessment centers*), 360° hindamine. Tabelis 2 on kokku võetud visualiseerimiseks erinevate autorite meetodite liigitamine.

Tabel 2. Töösoorituse hindamise tulemusele ja protsessile orienteeritud enamlevinud meetodid

	Aggarwal, Sundar & Thakur 2013	Mahesh & Lee 2014	Javad & Sumod 2015	Meetod
MEETODID	Tulemustele orienteeritud	Võrdlevad	Suhtelised	Normaaljaotus
				Järjestamine
				Seotud võrdlused
		Protsessile orienteeritud	Käitumuslikud	Absoluutsed
	Olulised vahejuhtumid			
	Essee meetod			
	360° tagasiside			
	BARS			
	Hindamiskeskused			
	Väljundipõhised	HRA		
MBO				

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Kuna töösoorituse hindamise meetodeid on erinevate autorite poolt välja pakutud väga palju, siis selleks, et valida milliseid meetodeid kasutada, peaks kõigepealt läbi mõtlema ettevõtte üldised eesmärgid, mis on töötajate eesmärgid ja tööülesanded, kelle töösooritust hindama hakatakse ning koostöös töötajatega leida sobivad meetodid. Inseneride ameti spetsiifikast lähtuvalt sobivad töösoorituse hindamiseks eelkõige

olenevalt käsitlestest siis, kas protsessile orienteeritud, käitumuslikud või absoluutsed hindamismeetodid.

Töösoorituse hindamise protseduuri toimimise seisukohalt ei ole olulised ainult seatud eesmärgid, kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad, mille alusel töösooritust hinnatakse ja meetodid kuidas hinnatakse, vaid lisaks kuidas töötajad hindamise protseduuri tajuvad (Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016, lk 338; Thurston & McNall, 2010). Töötajate jaoks ebaõiglaselt üles ehitatud töösoorituse hindamise protsess mõjutab otseselt nende motivatsiooni oma tööd hästi teha ja seatud eesmärgid saavutada. Ka Brown, Hyatt, & Benson (2010) ja Ishizaka & Pereira (2016) on oma uuringus jõudnud järeldusele, et oluline ei ole mitte küsimus, kas töösoorituse hindamine on vajalik või mitte, vaid kuidas töösoorituse hindamise süsteem on üles ehitatud ja kuidas töötajad ise hindamist tajuvad.

Töösoorituse hindamisprotsesse on mitmete autorite poolt kritiseeritud, kuna töösoorituse mõõdikute tulemuste saavutamine ei sõltu ainult õigete mõõdikute seadmisest, vaid nii hinnatavast, kui ka süsteemist endast (Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016). Tihtipeale peetakse hinnatavat ainsaks vastutavaks tulemuste saavutamise üle, kui tegelikult on süsteemis palju muutujaid, mis mõjutavad soovitud tulemuse saavutamist. Kuid töösoorituse hindamine on vajalik objektiivsuse lisamiseks, kuna töötaja ise ei pruugi näha enda töösooritust sellisena, nagu näevad seda kelle heaks töötatakse (Kromrei, 2015). Kui töötajad ei ole süsteemiga rahul, siis on ka töötajate motiveeritus oma tööd hästi teha madalam ning oht töökohta vahetada suurem.

Boyd & Gessner (2013) pakuvad oma uurimuses välja, et töötajaid peaks kaasama töösoorituse hindamise süsteemi kujundamisse, mille raames on vaja silmas pidada hierarhilise lähenemise vähendamist juhtide ja spetsialistide vahel, andes töötajatele rohkem volitusi. Juhi roll tuleks asendada kootsi/mentori rolliga, kes juhendab töötajaid, mitte ei otsusta neile antavate hinnangute üle. Longenecker & Fink (2017) võtavad oma uurimuse kokku nii, et tõhusa hindamisprotsessi aluseks on selged eesmärgid, nii juhi, kui töötaja kaasatus süsteemi kujundamisel ning näitajate määratlemisel, tõhusate hindamisvormide ja –protseduuride arendamisel ning juhtide ja töötajate koolitamine vastavalt nende rollidele süsteemis. Agarwal (2014) arvates peaks juhid kasutama iga võimalust hinnata suurepäraseid saavutusi, neid jäädvustama ning kasutama kogu meeskonna motivatsiooni tõstmiseks.

Kuna tööoperatsioonid muutuvad üha rohkem teadmiste mahukaks, sh elektroonika sektoris, mida liigitatakse kui teaduspõhiseks tootmiseks (Castellacci, 2008, lk 981), siis on oluline kvalifitseeritud töötajate leidmine ja olemasolevate arendamine ning motiveerimine oma tööd võimalikult hästi tegema. Koolitatud ning kogenud töötajate kaasatuse suurendamiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks on juhid hakanud kõrvale jätma traditsioonilisi hindamisprogramme ja keskenduvad pigem pidevale tagasisidele ja töötajate arendamisele (Schultz, 2015).

Longenecker & Fink (2017) leiavad, et saavutada töösooritus hindamise maksimaalne kasu peavad hindamise tulemused olema seotud tulemuslikkuste hinnangutega ning peab toimuma pidev süsteemi ülevaatus ja sellest tulenevad korrigeerivad tegevused. Ehk siis on väga oluline luua süsteem ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning ka süstemaatiliselt protsessi järgida, kuid samas ka pidevalt vastavalt vajadusele parendada. Olulisem protsessi osa erinevatest käsitlustest on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Töösooritus hindamise protsessi olulisemad erinevate käsitluste ühisosad ja erinevused

	Põhisõnum	Täiendus	Autor
PROTSESS	Oluline on kuidas töötajad tajuvad		Thurston & McNall (2010)
		Tulemus ei sõltu ainult hinnatavast	Ikramullah, et.al (2016)
			Kromrei (2015)
		Sruktureeritud süsteem	Brown, et.al (2010)
			Ishizaka & Pereira (2016)
	Töötajaid peaks kaasama		Boyd & Gessner (2013)
		Tippjuhtkonna toetus	Longenecker & Fink (2017)
	Pidev tagasiside ja arendamine		Schultz (2015)
	Ühise eesmärgi nimel töötamine	Juhtide arendamine	Adler, et.al (2016)

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Ettevõttes kõik peavad tegelema ühise eesmärgi nimel, selleks juhid peavad õppima tõhusalt rakendama tulemuslikkuse hindamist, teadvustama tagasiside olulisust tulemuslikkuse parandamisele ning õppima õigesti kasutama hindamisnäitajaid (Adler, et

al., 2016). Kuigi paljud autorid on kritiseerinud töösoorituse hindamist, on töösoorituse hindamine suur osa ettevõtte eesmärkide saavutamisest. Töösooritust hindamata ei ole võimalik hinnata hetkeolukorda ja ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamise taset. Süsteem oleneb sellest, mis on ettevõtte eesmärgid, sellest olenevalt mis näitajaid ja meetodeid on kasutatud hinnangute andmiseks ning kuidas näeb välja üleüldine töösoorituse hindamise protsess.

1.2. Inseneride töösoorituse tagasisidestamine ja selle arenguvõimalused

Töösoorituse hindamise oluliseks osaks on antav mõlema poolne konstruktiivne tagasiside, kuna tänu sellele on võimalik vajadusel teha muudatusi, et parandada protsessi toimivust. Alljärgnevalt antakse ülevaade erinevatest varasematest uuringutest ja teooriatest, mis käsitlevad tagasisidestamist. Käsitletakse erinevaid tänapäeva arengusuundi tagasiside protsessidest ning meetoditest. Analüüsitakse erinevaid tagasiside andmise meetodeid ning peatutakse ka negatiivsel tagasisidel. Kuigi tulemuslikkuse juhtimise süsteemis on tavaliselt palju sagedast ja mitteametlikku tagasisidet, siis töösoorituse hindamisel organisatsioonides keskendutakse siiski regulaarsete formaalsete arenguveestluste tulemustele (Adler, et al., 2016).

Töösoorituse hindamise süsteemi põhiülesandeks on töötaja töösoorituse parendamine ja motivatsiooni suurendamine läbi juhi mõju ja suuniste (Adler, et al., 2016; Amalnick & Zarrin, 2017). Töösoorituse hindamise protsessi üheks olulisimaks osaks on mõlemapoolne tagasiside, et tagada eesmärkide täitmine (Kromrei, 2015). Liiga tihti kipub olema olukord, kus töötajad ei adu oma rolli süsteemi toimimises ning juhte pole koolitatud andma kvaliteetset tagasisidet (Longenecker & Fink, 2017). Töötajad on ettevõtete suurimaks varaks, seega on väga tähtis, et neile antavad hinnangud ja nende põhjal antav tagasiside oleksid objektiivsed ja asjakohased.

Longenecker & Fink (2017) on välja toonud, et selleks on juhtidel vaja arendada oskusi, mis hõlmavad endas osaluspõhist eesmärkide seadmist, koostingut, konstruktiivse kriitika andmise oskust, tulemuslikkuse ülevaadete kirjutamist ja probleemilahendamist. Kasutades organisatsiooni tegevust iseloomustavaid olulisi näitajaid, hinnates töötajate

töötulemusi õiglaselt ning andes tagasisidet konstruktiivselt, on võimalik töötaja töösooritust oluliselt suurendada.

DeNisi & Kluger (1996 lk 255) on defineerinud tagasisidet, kui „tegevused töötajale info andmiseks töösoorituse kohta“. Töötajale antav tagasiside aitab määrata kui hästi tulemuste saavutamine edeneb ja milliseid muudatusi oleks vaja teha, et eesmärged paremini saavutada (Lunenburg, 2011). Tagasiside võib olla, olenevalt tagasiside eripärast ja kvaliteedist, kas positiivse või negatiivse mõjuga (DeNisi & Kluger, 1996, lk 257).

Tänapäeval kõige laiemalt kasutatav tagasiside vorm on arenguestlus, mis ühtlasi on ka erinevates uurimustes kõige suurema kriitika osaliseks saanud. Arenguestlus kätkeb endas kahte süsteemi, hindamissüsteemi ja tagasiside süsteemi. Hindamissüsteemi ülesandeks on välja selgitada erinevused oodatud tulemuste ja saavutatud tulemuste osas ning tagasiside süsteemi ülesandeks on anda tagasisidet töötaja töö kvaliteedi osas. Mahesh & Lee (2014), Budworth, et al, (2015) ja Adler, et al., (2016) väidavad, et tänapäeval laialt kasutatud arenguestluse seotus töötaja töösooritusega on ebapiisavalt tõestamist leidnud. Sellele lisab Hauck (2014), et sellisel kujul antavat tagasisidet peetakse karmiks, kuna see on seotud kriitika ja indiviidi hindamisega, ning kellelegi ei meeldi, et neid hinnatakse, eriti kui hinnang tundub ebaõiglane.

Samade tulemusteni on jõudnud ka Adler, et al. (2016), Kromrei (2015), Ishizaka & Pereira (2016) ja Sarkar (2016) analüüsides erinevaid uurimusi. Kus Adler, et al. (2016) ütleb, et inimestele ei meeldi, kui kolmas osapool neid hindab, kuna tavaliselt kipuvad inimesed endale paremaid hinnanguid andma ja isegi erapooletu ning objektiivne hinnang tundub neile ebaõiglasena. Nii Hauck (2015) kui ka Javad & Sumod (2015) lisavad, et põhiliseks arenguestluse puuduseks on, et antav tagasiside on liiga harv ning seeläbi ebaefektiivne. Seega on juhtidele antud võimatu ülesanne koguda pika perioodi jooksul suur hulk objektiivseid andmeid ühe töötaja kohta, arvesse võtmata teisi muutujaid. Lisaks ei suuda töötajatel antud ülesanded nii pika aja peale fookuses püsida ning neil ei ole võimalik oma käitumist vajadusel korrigeerida, kui neile ei ole antud tagasisidet.

Erinevatest uuringutest selgub, et tavapärane töötajate kord aastas läbi viidavad arenguestlused mõjuvad üleüldisele ettevõtte sooritusele pigem negatiivselt, kui

positiivselt, mis omakorda võib viia töösoorituse languseni. Sarkar (2016) lisab veel, et sellest tulenevalt seavad töötajad endale uueks aastaks pigem tagasihoidlike eesmärgi, avamata oma tõelist potentsiaali, mis ettevõtte seisukohalt lõpuks vähendab ettevõtte konkurentsivõimet. Schultz (2015) ütleb, et arenguvestluse käigus antavad hinnangud töötaja töösooritusele on antud teisi muutujaid arvesse võtmata või eeldusel, et kogu süsteem on hinnatava kontrolli all. Ning lisab veel, et inimesi on küll võimalik läbi premeerimise ja karistuse juhtida, kuid see ei aita kaasa ja loovad pigem ettevõttes võistleva kultuuri, kui ühise eesmärgi nimel koostööd toetava töökeskkonna. Erinevate käsitluste kokkuvõte on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Arenguvestluse erinevate autorite käsitluste kokkuvõte

Põhisõnum	Täiendus	Autor
Keskendutakse formaalsele tagasisidele		Adler, et.al (2016)
Tegevused töötajale info andmiseks	Positiivse või negatiivse mõjuga	DeNisi & Kluger (1996)
Kuidas edeneb ja mis muudatusi oleks vaja		Lunenburg (2011)
Arenguvestluse mõju töösooritusele ei ole piisavalt tõestatud		Mahesh & Lee (2014)
		Budworth, et al (2015)
	Inimestele ei meeldi kui neid hinnatakse	Adler, et al. (2016)
		Hauck (2015)
	Antav tagasiside liiga harv	Javad & Sumod (2015)
Arenguvestlust peetakse karmiks, kuna on seotud isikliku hindamisega		Kromrei (2015)
		Ishizaka & Pereira (2016)
	Hinnanguid antakse teisi muutujaid arvesse võtmata	Schultz (2015)

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Tagasisidet peaks andma regulaarselt ja tunduvalt tihemini, kui kord aastas arenguvestlusel, mis parandab juhi-töötaja vahelist kommunikatsiooni. Regulaarsete vestluste käigus peaks keskenduma tulevikule, kuidas tööprotsessi parendada ning töötaja karjääri kujunemise hõlbustamisele ettevõttes. Antud lähenemises eeldatakse, et inimeses endas on olemas soov oma tööd võimalikult hästi teha ning teadmised soovitud tulemuse saavutamiseks. (Sarkar, 2016) Samuti Budworth, Latham, & Manroop (2015) on oma uurimuses jõudnud järeldusele, et töötajaga vesteldes tuleks keskenduda tulevikule, mitte minevikule. Juhi ülesandeks on suunata töötajat endale eesmärgi seadma, mitte hinnata

tehtut. Uurimuses selgub, et ka kuid hiljem on tulevikku suunatud lähenemisel positiivne mõju töötajate töösooritusel. Tänapäeva teaduspõhises ühiskonnas tagasisaade sellele, kuidas tööprotsess toimis ei anna palju informatsiooni sellest, kuidas edaspidi protsess toimima peaks (Rice, 2017). Tulevikku suunatud vestlused tekitavad positiivset emotsiooni, aitavad suhteid luua juhi ja töötaja vahel, koos õppida ning luua hea õhkkond informatsiooni jagamiseks ning vigadest õppimiseks (Kluger & Nir, 2010, lk 241; Rice, 2017). Samas lisavad Kluger & Nir, et insenerialadel töötavatel inimestel oli probleeme emotsioonide väljendamisega, eriti raskendatud oli positiivsete emotsioonide väljendamine ilma töötulemusteta.

Adler, et al. (2016, lk 239) on oma uurimuses välja toonud, et töösoorituse hindamise traditsioonilistest meetoditest loobumine ja nende asendamine pideva tagasisidega ei ole piisavalt tõestamist leidnud ja on ebatõenäoline, et selline asi üldse võimalik on, kuna saadud tulemuste alusel tehakse ettevõtte edukuse seisukohalt tähtsaid otsuseid. Seega leiavad Adler, et al. (2016, lk 239), et tähtis ei ole mitte töösoorituse hinnangutest loobuda, vaid leida võimalusi töösoorituse hindamise süsteemi parendamiseks. Lisades, et pahameele põhjusteks ei ole mitte hinnangud, vaid nende põhjal tehtavad otsused. Ka Bracken, Rose, & Church (2016) ja Daoanis (2012) toovad oma uuringus välja, et antava tagasiside juures on oluline antava tagasiside kvaliteet, ehk siis eesmärk peab olema selge ning antav tagasiside täpne. Nii Adler et al. (2016), kui ka Daoanis (2012) lisavad veel, et antav tagasiside peaks olema korrektselt dokumenteeritud.

Mahesh & Lee (2014) tõid välja väga lihtsustatud vaate töötaja seisukohalt töösoorituse hindamisele: „Õelge mida me tegema peame, õelge kui hästi me tulemused saavutanud oleme, aidake meil meie töösooritust parandada ja kiitke meid hea töö eest“. Nii DeNisi & Kluger (1996), Fletcher (2001), Javad & Sumod (2015), Robinson & Clore (2002), kui ka (Schleicher, et al., 2018) on oma uurimustes rõhutanud positiivse tagasiside olulisust. Ehk siis töötaja seisukohalt on väga oluline eelkõige positiivne tagasiside, mis kipub erinevate mõjutajate tõttu pigem tahaplaanile jääma.

Kuigi enamasti räägitakse tänapäeval tulevikku suunatud vestlustest, siis aegajalt on olukordi, kus on vajalik ka negatiivset tagasisidet anda. Kogenematud juhid kipuvad kartma negatiivse tagasiside andmist, mis omakorda jätab töötaja ilma selle võimalikest positiivsetest tulemustest (Kromrei, 2015). Kui negatiivset tagasisidet õigesti anda, on

võimalik saavutada positiivsed tulemused. Selleks, aga kuidas valida taktika, tuleb kõigepealt läbi mõelda tagasisidet saava inimese karakteristika. Juhid juhivad tähelepanu puudujääkidele ning julgustavad töötajat mõtlema sellele, et mis muutusi oleks vaja ja miks on vaja neid muudatusi ellu rakendada. (Cole, 2017) Berg & Karlsen (2013) on oma uuringus välja toonud, et positiivse ja negatiivse tagasiside suhe peaks olema 3:1, tänu millele on tagasiside saajad vastuvõtavamad ja avatumad tagasisidele ja sellest tulenevatele õppimisvõimalustele ning lisavad, et tagasiside ei tohiks mingil juhul olla ründav, kuna see tekitab tagasiside saajas kaitsereaktsiooni. Töötajad on erinevad – kas on nõus õppima või mitte, kas keskkond on nende vastu või mitte. Pole olemas lahendust, mis töotaks kõigile, vaid tuleb leida sobiv lähenemine või lähenemiste kombinatsioon andmaks negatiivset tagasisidet, ilma, et töötajas tekiks trots.

Uurimustes on läbivaks, et tagasisidet andes tuleb teha seda võimalikult operatiivselt, objektiivselt ja konstruktiivselt. Selleks soovitatakse tagasiside andjatel käia vastavatel koolitustel. Juhid peavad olema koolitatud ja piisavalt motiveeritud, et järgida soovitatavat protseduuri ning anda ausat tagasisidet. (Longenecker & Fink, 2017) Samuti rõhutab Sarkar (2016) tagasiside andjate koolitatusel olulisust, kuna aktiivseks kuulamiseks ning kahepoolse kommunikatsiooni tekkimiseks on juhil vaja teatavaid oskusi nii positiivse, kui ka negatiivse tagasiside andmisel. Ka Lo, et al. (2017) on oma tööstusettevõtte põhinevas uuringus jõudnud järeldusele, et teadmiste omandamine ja teadmiste jagamine omab suurt efekti ettevõtte edukusele. Teadmiste jagamiseks on aga vaja luua kommunikatsioon juhi ja töötaja vahel.

Kuigi juhid peavad töötajatele andma tagasisidet nende töö kvaliteedi ja panuse osas, siis ei peaks kogu vastutust hindamise osas jätma juhtkonnale. Enamasti keskendutakse ainult alluvale töösooritusel kohta antavale tagasisidele, siis tegelikult ühtse organisatsioonikultuuri loomise seisukohalt on oluline ka töötaja tagasiside juhile. Hauck (2014) on oma uurimuses jõudnud tulemusele, et ausalt ja avatult antud tagasiside tõstab tugevalt organisatsioonikultuuri, usaldust, töö tulemuslikkust nii üksikisiku kui ka kollektiivi tasandil, juhi ja töötaja ühist õppimisvõimet, eesmärkide täitmist ja omavahelist suhtlust. Ka Kuvaas (2011) toob oma uurimuses välja, et juhi ja töötaja vaheline suhtlus, mitte ainult töösooritust puudutavates küsimustes, mõjub positiivselt töö tulemuslikkusele. Kartmatu tagasiside peab toimima mõlemapoolselt, ehk siis ka töötaja

peab tagajärgi kartmata julgema välja öelda oma arvamuse (DeNisi & Murphy, 2017). Tagasiside olulisemad aspektid lähtuvalt erinevate autorite käsitlustest on visualiseeritud tabelis 5.

Tabel 5. Tagasiside olulised aspektid töösoorituse hindamisest lähtuvalt

Põhisõnum	Täiendus	Autor
Koolitatud juhid		Longenecker & Fink (2017)
Regulaarsed tulevikku suunatud vestlused	Eeldusel, et inimeses endas on olemas soov	Sarkar (2016)
	Suunata eesmäärke seadma	Budworth, et.al (2015)
		Rice (2017)
	Aktiveerib positiivseid emotsioone	Kluger & Nir (2010)
Eelkõige positiivne tagasiside		Mahesh & Lee (2014)
Positiivse ja negatiivse tagasiside suhe 3:1		Berg & Karlsen (2013)
Õigesti antult positiivne tulemus	Võimalus õppimiseks	Kromrei (2015)
	Puudujääkidele tähelepanu juhtimine	Cole (2017)
Oluline on ka töötajate tagasiside juhile		Hauck (2015)
	Kartmatu tagasiside	DeNisi & Murphy (2017)
		Kuvaas (2011)

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Arenguvestluse uuele tasemele viimiseks võiks kasutada iseenese hindamist (eneserefleksiooni), mille abil läbi süstemaatilise hindamise on hinnatavatel võimalik oma töösooritust tundma õppida (Boyd & Gessner, 2013; Rekalde, Landeta, & Albizu, 2015). Kromrei (2015) ja Adler, et al. (2016) leiavad, et kuna erinevad juhid hindavad erinevalt, siis tuginedes ainult ühe juhi arvamusele, ei saa see hinnang olla objektiivne. Selle tõttu peaks kasutama rohkem hindajaid, kelle hulka peaks kuuluma ka hinnatava sama taseme töökaaslased.

Selleks puhuks on välja töötatud nt 360° tagasiside meetod. Bracken, Rose, & Church (2016) mõistavad 360° tagasiside all kolleegide hinnangute (tähelepanekute) kogumist, ja selle esitamise protsessi üksikisiku kohta, mis hõlbustab / võimaldab konkreetsemalt hinnata üksikisiku, grupi või organisatoorset käitumist ettevõtte huvide suhtes. Pärast 360° tagasiside saamist peaksid juhid jagama oma tagasiside põhjal seatud eesmäärke nii

enda juhi, kui ka kolleegidega, tänu millele on võimalik oma ideid peegeldada ja suuremat pilti näha (Young, Gentry, & Braddy, 2016).

Samas Adler, et al., (2016) avaldab ka kriitikat antud lähenemise suhtes, kuna hinnangud hinnatavale ei ole pidevad ja ühtlased, hinnangud olenevad väga paljudest muutujatest, näiteks hinnangu andja leebusest. Lisaks kipub hinnatava enesehinnang olema kõrgem, kui tema käitumisele antavad hinnangud, olenemata töötaja töökohast ja haridusest (Kromrei, 2015; Adler, et al., 2016). Selle tõttu suur kõikumine hinnangutes raskendab adekvaatsete järelduste tegemist nii hinnangu andjal, kui ka hinnataval vastavalt hinnangutele oma käitumise muutmist.

Traditsioonilise tagasiside negatiivsete elementide vältimine ja tulemuste juhtimise ümberkorraldamine tulevikule võib avaldada põhjalikku mõju üksikisiku ja organisatsiooni toimimisele (Rice, 2017), mille käigus on vaja anda tagasisidet ka juhtidele. Edasisidestamise meetod peaks olema pidev ning vajaduspõhine ja juhatama intervjuueeritava mõtlema mitte ainult väljundi saavutamise peale, vaid ka protsessile, kuidas sinnani jõutakse (Budworth, Latham, & Manroop, 2015; Sarkar, 2016). Saavutada tuleks mõtteviisi, kus oluline on saavutada edu, mitte keskendudes minevikus tehtud vigadele, vaid vaade peaks olema tulevikku suunatud.

Edasisidestamine tõttu saab töötaja avastada endas positiivseid külgi, mis tagasiside meetodiga jääks tähelepanuta (Rice, 2017). Budworth, Latham, & Manroop (2015) uuringust selgub, et töötajate, kellel kasutati edasisidestamise meetodit, töösooritus oli ka mitme kuu pärast tunduvalt kõrgem võrreldes nendega, kellele anti traditsioonilist tagasisidet. Kluger & Nir (2010) toob välja, et „organisatsioon tuleb ehitada selle ümber, mis töötab, mitte keskenduda pidevalt sellele, mis parandamist vajab“. Ning kuna ettevõtte toimimise seisukohalt on kõige olulisemaks inimesed, kes seal töötavad ning nende motiveeritus, siis oluline on tekitada neis positiivne tahe oma tööd hästi teha.

Kluger & Nir (2010) välja pakkunud teoreetilised alused, mida kaaluda tulevikku suunatud vestluse protokoll koostamisel:

- Episoodiline mälu – Inimesed suudavad paremini meenutada positiivseid episoodide oma elust, kui teha üldistusi oma üldise heaolu suhtes (Robinson & Clore, 2002). Inimestel on kombeks üldist pilti näha pigem tumedamates

värvides ning positiivsuse välja toomiseks on mõistlik meenutada pigem üksikuid positiivseid episoodide.

- Võit-võit lähenemine - Keskenduda olukordadele, kus mõlemad, nii intervjuueeritav, kui ka organisatsioon, said kasu. Rice (2017) lisab veel, et võit-võit lähenemine aitab fundamentaalselt muuta tavapärase arenguvestluse õhkkonda vähendades negatiivsust ja luues optimismi ja isegi inspiratsiooni. Tänu sellele on võimalik luua positiivsem töökeskkond töötajate jaoks ja luua optimaalsemad töötingimused.
- Aktiivne kuulamine – Aktiivne kuulamine on oma olemuselt oma väärtuste ja arvamuste kõrvale jätmise ning soov tõeliselt mõista, mis teisel öelda on. Aktiivse kuulamise paremaks rakendamiseks soovivad Kluger et al. (2010) rakendada peegeldamist, mis aitab paremini öeldut ühte moodi mõista. Aktiivse kuulamise tähtsust on oma töödes välja toonud ka Rekalde, Landeta & Albizu (2015) ja Rice (2017), kes kõik toovad välja, et aktiivne kuulamine on tulevikku suunatud vestluse oluliseks osaks.
- Tunnetuslik võrdlemine – Tunnetusliku võrdluse eesmärgiks on leida erinevused ootuste ja tegeliku olukorra vahel. Andes võimaluse töötajal ise leida erinevused ootuste ja tegelikkuse vahel, annab see neile motivatsiooni muuta oma käitumist, et saavutada oodatud tulemus (Rice, 2017).

Üheks lahenduseks keskendumaks protsessi parendamisele, mitte väljundi saavutamisele, on tegeleda juhil kootsinguga. Nii Berg & Karlsen (2016), Longenecker & Fink (2017), Schultz (2015), Grant (2017), Boyd & Gessner (2013), Rekalde, Landeta, & Albizu (2015) ja Agarwal (2014) leiavad, et kootsing omab positiivset efekti töötaja tulemuslikkusele ja töösooritusele ning ettevõtte tulemustele üldiselt. Grant (2017) täpsustab veel, et lahenduspõhine kognitiiv-käitumuslik kootsing aitab inimestel jõuda nende eesmärkideni aidates neil tuvastada ning defineerida eesmärgid, määratleda tugevused ning vajalikud ressursid, koostada tegevusplaan ning süstemaatiliselt jälgida ning hinnata edusamme ja vastavalt sellele teha korrigeerivaid tegevusi protsessis. (Berg & Karlsen, 2013) on enda uurimuses jõudnud järeldusele, et kootsing vähendab tööstressi vähendades rollikonflikte, aitab töökoormust väiksemana tajuda ja intensiivsust paremini kontrollida, suurendab kolleegide ja juhtide sotsiaalset toetust.

Selleks, et juht oleks suuteline kootsingut rakendama, peab juht ise tundma, et nad suudavad iseendaga hakkama saada ja on kogenud kootsingut. Nad peavad oma töötajatest hoolima ja tõeliselt soovima, et nende ettevõtmised õnnestuks (Berg & Karlsen, A study of coaching leadership style practice in projects, 2016). Juhid peavad mõistma, et organisatsiooni edu saavutamiseks tuleb teha kaalutletud otsuseid, mitte eelistada lemmikuid. Kõige rohkem kiputakse ignoreerima tagasihoidlike saavutustega töötajaid ning arenguestlusel antakse neile lihtsalt madalam hinne. Selle asemel peaks jõudma tagasihoidliku tulemuse juurpõhjuseni ja vastavalt töötaja tugevustele ning vajadustele töötama välja tema arenguplaani. (Agarwal, 2014) Ehk siis selle asemel, et madala sooritusega töötajad tahaplaanile jätta, peaks just nimelt nendega rohkem tegelema, et saavutada nende kaasatus ettevõtte eesmärkide saavutamisse.

Samas kõrge töösooritusega töötajate juhtimine võib olla sama keeruline, kuna kõrge töösooritusega töötajad lahendavad ka kõige keerulisemad ülesanded kiiresti (Agarwal, 2014), selle tõttu võib nende antav panus ettevõtte tulemuslikkusesse märkamata jääda. Grant (2017) toob välja, et juhi ülesandeks on märgata kõrget töösooritust ning jätkusuutliku kõrge töösoorituse tagamiseks mitte kõrge töösooritusega töötajaid üle koormata liiga paljude tööülesannetega. Seega töötajatele peab tagama piisava aja tööülesannete täitmiseks.

Kuid koosing ei ole oma olemuselt lihtne strateegia inimeste juhtimiseks. Berg & Karlsen (2016) toovad välja, et erinevates uuringutes on jõutud järeldusele, et kui töötajad ei ole tagasiside suhtes vastuvõtlikud ning nad ei ole valmis õppima, siis kootsing ei toimi, kuid lisades, et järjepideva kootsinguga on võimalik siiski saavutada positiivsed tulemused. Berg & Karlsen (2013) oma uurimuses välja toonud, et kootsingu õige rakendamine nõuab alguses palju aega, kuid samas toovad nad ka välja, et pikemas perspektiivis on ajaline kokkuhoid siiski märgatav. Lisades veel, et juhil peaks olema eelnevad teadmised ja kogemus kootsingus, tal peaks olema suurepärase suhtlemisoskused, peaks olema tähelepanelik ja enesekindel, näitama üles austust, tekitama usalduse ning tekitama olukorra, mis soodustab muutust. Tabelis 6 on kokku võetud erinevate tagasisidestamise meetodite vajadused ja mõju kasutamisel.

Tabel 6. Tagasisidestamise meetodite olulisemad erinevate käsitluste ühisosad ja erinevused

Meetod	Vajadus	Mõju	Autor
Eneserefleksioon	Erinev arusaam töösooritusest	Läbi süstemaatilise hindamise võimalik töösooritust tundma õppida	Boyd & Gessner (2013)
			Rekalde, et al. (2015)
360° tagasiside	Vaja on rohkem, kui ühte hinnangut	Lisab objektiivsust	Kromrei 2015
			Adler, et al. (2016)
	Võimaldab konkreetsemalt hinnata	Bracken, et al. (2016)	
	Vajalik seatud eesmärkide jagamine	Suurema pildi nägemine	Young, et al. (2016)
	Enesehinnag kõrgem, kui teiste hinnangud		Kromrei 2015
	Hinnangud ei ole pidevad		Adler, et al. (2016)
Edasisidestamine	Protsessile suunatud mõtlemine, edu visualiseerimine	Positiivsete külgede avastamine	Rice (2017)
		Kõrgem töösooritus	Budworth, et al. (2015)
		Arendada seda mis töötab	Kluger & Nir (2010)
		Episoodiline mälu	Robinson & Cole (2002)
		Võit-võit lähenemine	Rice (2017)
		Tunnetuslik võrldemine	
		Aktiivne kuulamine	Kluger et al. (2010)
	Rekalde, et al. (2015)		
Kootsing	Vajalik on juhi hoolimine ja süstemaatilisus	Positiivne efekt töötajate ning ettevõtte tulemuslikkusele	Berg & Karlsen (2016)
			Longerneck & Fink (2017)
			Schultz (2015)
			Boyd & Gessner (2013)
			Rekalde, et al. (2015)
			Agarwal (2014)
		Grant (2017)	
	Aitab eesmärkide saavutamisele kaasa		
	Madal töösooritus	Juurpõhjuse väljaselgitamine	Agarwal (2014)

Allikas: (Esitatud tabelis); autori koostatud

Shrivastava & Rajesh (2017), Schultz (2015) ja Longenecker & Fink (2017) kinnitavad oma uurimuses, et tänapäeva muutuvast ühiskonnas uue põlvkonna inimesed ootavad regulaarset tagasisidet ja kootsingut oma töö hästi tegemiseks. Javad & Sumod (2015) kinnitavad seda ning lisavad, et oluline on õigeid näitajaid mõõta ja selle põhjal võimalikult konstruktiivset tagasisidet anda. Kuvaas (2011) uuringust järeldub, et regulaarne tagasiside aitab arenguestlusel seatud eesmärkide täitmisele oluliselt kaasa. Sellest järeldub, et piisavalt tihe tagasiside töötajatele nende töösoorituse kohta on ettevõtte tulemuste saavutamise seisukohalt väga oluline. Agarwal (2014) lisab veel, et juhi ülesanne on töötajaga side leida, anda võimalus töötaja muresid kurta ning nende aktiivne kuulamine. Aktiivne kuulamine aitab töötajal tekitada tunde, et neid on tõeliselt kuulda võetud ning aru saadud (Kluger & Nir, 2010). Juhi ülesandeks on järjepidevalt teada anda, et nende töö on tähtis ettevõttele, ettevõtte heaks töötamine on tore ja arendav kogemus ning meeskonnana töötamine ühise eesmärgi nimel on rikastav, seejuures kõrvaldades takistused, mis võivad segada tööd hästi tegemast (Schultz, 2015).

Eeltoodust järeldub, et teadusmahuka tootmise seisukohalt on oluline seada töötajatele eesmärgid, mis oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkidega ning piisavalt realistlikud ja motiveerivad, et neid täita. Vastavalt sellele on võimalik valida sobivad näitajad mille alusel hakatakse eesmärkide täitmist hindama ja meetodid, mida selleks kasutama hakatakse. Tänapäeva hindamismeetodid soodustavad koostööd konkureerimise asemel ning oluline on kuidas töötajad töösoorituse hindamise protsessi tajuvad. Sellest oleneb, kas töötajad on motiveeritud oma tööd hästi tegema ja eesmärgi täitma või mitte.

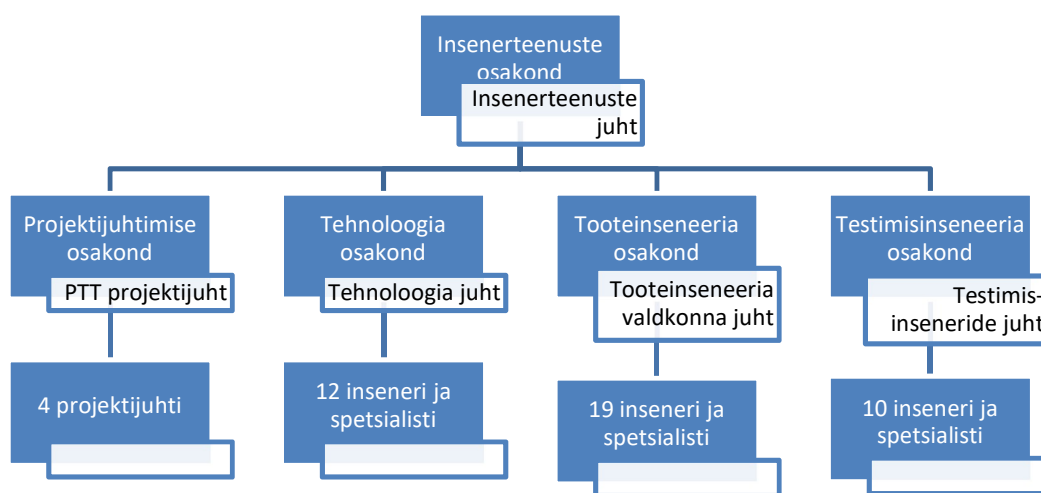
2. INSENERIDE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE ENICS EESTI ASIS

2.1. Inseneride töösoorituse hindamise üldiseloormustus ja uurimismetoodika Enics Eesti ASis

Tulenevalt töö teoreetilisest osast valmistati ette uurimismeetodid töösoorituse hindamise praktikate ja arengusuundade väljaselgitamiseks Enicis. Käesolevas peatükis antakse lühike ülevaade Enicisist Grupist, Enicisi Eesti tehasest ja Enicisi Eesti insenerteenuste osakonnast. Põgusalt peatutakse insenerteenuste osakonna ametikohtade hindamisel ning täpsemalt kirjeldatakse hetkel kasutatavaid töösoorituse hindamismeetodeid. Sellele järgnevalt antakse täpsem ülevaade ettevõttes kasutatavast uurimismeetodist.

Enics on üks suuremaid elektroonika tootmisteenust pakkuvaid ettevõtteid maailmas, kes tegeleb peamiselt tööstuselektronika tootmisega. Enicisil on kümme tehist kuues riigis, nii Euroopas, kui ka Aasias, kus on kokku töötajaid umbes 3500. Täpsemalt paiknevad need Soomes, Rootsis, Eestis, Slovakkias, Šveitsis ja Hiinas. Enics teeb allhankeid paljudele suurtele tööstus- ja meditsiinielektronikat tootvatele ettevõtetele, nagu näiteks KONE, Bombardier, ABB, Honeywell, Schneider jne. Tegu on suhteliselt uue ettevõttega, mis asutati 2004 aastal, kuid Enicisi juured ulatuvad palju kaugemale. Enics on alguse saanud nii tööstuslikest korporatsioonidest nagu ABB ja Bombardier, kui ka elektroonikat tootvatest ettevõtetest nagu Elcoteq ja Flextronics. Tööstuselektronikas on tooted väga keerulised ja toote elutsüklid on märkimisväärselt pikad. Enicisi eesmärgiks on aidata tööstuselektronika tootjate väärtusahelaid optimeerida, tootlikust ning usaldusväärsust suurendada, samas kui ettevõtte ei pea oma kinnisvarakapitali selle arvelt suurendama. Enics on kiiresti kasvav ainult tööstuselektronikale suunitletud tootmisettevõte, mille põhiliseks motoks on tarnetäpsus, kliendile orienteeritus ja toodete kõrge kvaliteet. Prioriteetideks on pikaajalised kliendisuhted ja pikaajaline koostöö. (Enics – who are we?, 2018)

Enicisi Eesti tehas asub Elvas, kus töötab erinevates osakondades kokku umbes 700 töötajat, sellest insenerteenuste osakonnas 50. Insenerteenuste osakond jaguneb omakorda projektijuhtimise osakonnaks, tehnoloogia osakonnaks, tooteinseneeria osakonnaks ja testimisinseneeria osakonnaks. Kõik ametikohad ja töötajad Enicisis hinnatakse vastavalt Enics Grupi hindamisjuhiste. Insenerteenuste osakonna töötajate tööülesanded küll varieeruvad olenevalt ametipositsioonist, kuid nõuavad häid insenerteadmisi tööstuselektronika valdkonnas. Selle tõttu nimetab edaspidi töö autor insenerteenuste osakonna töötajaid edaspidi lühidalt insenerid. Inseneri töö on tehnilisemat laadi, nõuab head loogilist mõtlemist, probleemide lahendamise oskust ning vabalt suhtlemist. Tihtipeale on vaja määratleda uued tooted, protsessid ja standardid tuginedes organisatsiooni strateegiale. Insenerteenuste osakonna töötajalt eeldatakse innovaatilist lähenemist töös ette tulevatele probleemidele. Enamasti on vaja probleemid defineerida, analüüsida tekkimise põhjuseid ning lahendada, tõstes protsessi või süsteemi väärtust või kvaliteeti. Insenerteenuste osakonnas töötajalt eeldatakse laiaulatuslikku oskusteavet tegevusvaldkonnast ning erioskusi või teadmisi kindlas valdkonnas. (Palga ja soodustuste süsteem, 2018; Töötajate hindamise protseduur, 2018; Enics Eesti AS struktuur, 2018; Punnison, 2018) Insenerteenuste osakonna struktuur on visualiseeritud joonisel 2.



Joonis 2. Enics insenerteenuste osakonna struktuur; autori koostatud (Enics Eesti AS struktuur, 2018) põhjal

Inseneride töösoorituse hindamiseks on Enicis juurutatud järgnevad protseduurid (Punnison, 2018):

- arenguestlus, mis toimub kord aastas, mille põhjal koostatakse töötaja töösoorituse ülevaade;
- töötaja töö tulemuslikkuse ülevaade (*employee performance review*), kus juht hindab töötaja töösooritust;
- plaaniline jätkuvestlus (*Follow-Up*), vähemalt kord kvartalis, mille käigus vaadatakse üle tulemuste hetkeseis;
- 360° hindamine, mis viiakse läbi vabatahtlikkuse alusel.

Lisaks eelnevalt nimetatud meetoditele planeeritakse käesoleva aasta teisest poolest kasutusele võtta, samuti inseneride hulgas, kootsing, kui ametlik töösoorituse juhtimise meetod.

Kord aastas viiakse ettevõttes läbi arenguestlused vastavalt Enics Grupi poolt kehtestatud protseduurile, mille käigus hinnatakse juhtivtöötajate ja spetsialistide vastavust ametikoha nõuetele, töösooritust ning tööalast tegevust/käitumist. Arenguestlust defineeritakse ettevõttes, kui „töötaja ja vahetu juhi vaheline vestlus, eesmärgiga anda hinnang töötaja töötulemustele ja arengule lühemas ja pikemas perspektiivis ning arutada nii töötaja kui ka juhi vastastikuseid ootusi. Arenguestluse näol on tegemist konstruktiivse koostöövestlusega, mille tulemusena selguvad töötaja töö eesmärgid järgneva perioodiks (1 aasta) ja lepitakse kokku töötaja individuaalne arengukava“ (Arenguestluse protseduur, 2018).

Arenguestluse juhendmaterjal sisaldab endas arenguestluse eesmärgi püstitamist, juhiseid eelmise perioodi tulemuste hindamiseks ja uute eesmärkide püstitamiseks. Samuti on määratud arenguestluse vormi täitmise nõuded ja kinnitamise kord. Arenguestluse käigus töösoorituse hindamine annab töötaja otsesele juhile lähteandmed aastapreemia maksmiseks ning ettepanekute tegemiseks. Selle tulemusena koostatakse töötaja individuaalne arenguprogramm ja karjäärivõimalus ning tehakse soovitusi palgaastme muutmiseks. Arenguestlusel hinnatakse töötaja otsese juhi poolt töötajale püstitatud eesmärkide saavutamist, töötaja käitumiste vastavust Enicisi väärtustele, kompetentsitaset ja potentsiaali uuteks vastutusaladeks. Hinnangute aluseks on juhi tähelepanekud, töötaja enesehinnang, tulemusmõõdikud ja muu

tõendusdokumentatsioon. Arenguvestluse tulemused, eelmise aasta eesmärkide täitmine, uued eesmärgid, koolitusvajadus, arengusooovid ja muu seotu, dokumenteeritakse vastavalt juhendile veebipõhises dokumendihaldussüsteemis, mis seejärel allkirjastatakse mõlemapoolselt ning personalispetsialisti poolt. (Palga ja soodustuste süsteem, 2018; Töötajate hindamise protseduur, 2018; Punnison, 2018; Arenguvestluse protseduur, 2018)

2018 aasta algusest on töösoorituse hindamise protseduuri sisse viidud jätkuvestlus, mis on omavaheline vestlus juhi ja töötaja vahel. Olenevalt osakonna vajadustest viiakse vähemalt kord kvartalis otsese juhi ja töötaja vahel läbi üks ühele vestlus, mille käigus arutatakse eesmärkide saavutamist, saavutusi, olulisemaid murekohtasid, antakse üldisemat tagasisidet ning vaadatakse üle tegevuskava, mida vastavalt vajadusele korrigeeritakse. (Punnison, 2018; CCG Performance Management, 2018) Töötaja töö tulemuslikkuse ülevaatus käigus hindab otsene juht vastavalt juhendile arenguvestluse ja jätkuvestluse tulemusi. Hindamise käigus hinnatakse töötaja üldist töösooritust, koostööoskust, perspektiivi, käitumist, tugevuste kasutamist, motivatsiooni, vajalike oskuste olemasolu ning vastutust tegude eest. (Punnison, 2018; Employee Performance Review Guidelines, 2018)

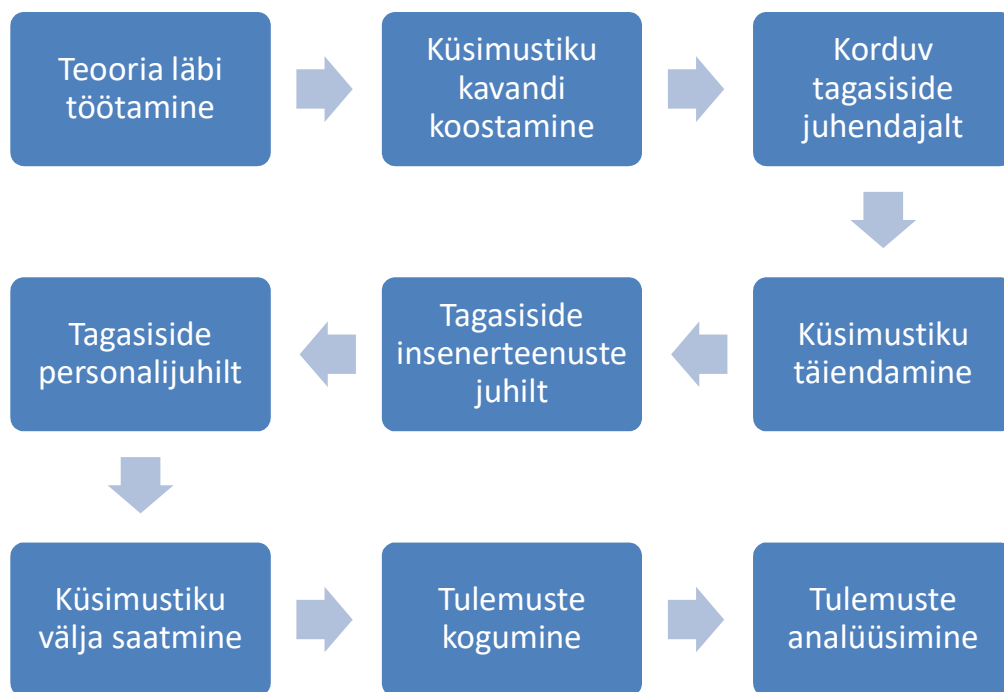
Lisaks eelnevatele kasutatakse juhtivtöötajate ja spetsialistide hindamiseks 360° hindamist ehk 360° tagasisidet kui personali hindamise meetodit. 360° tagasiside korral hindab end hinnatav ise ja hinnatava enda poolt valitud hindajad, et saada tagasisidet oma oskustele ja tulemuslikkusele. Uuring viiakse läbi veebipõhises küsitluskeskkonnas ja uuringu tulemused on konfidentsiaalsed, jäädes ainult raporti omanikule. Raporti omanikul on võimalus tagasisidest tulenevalt koostada koostöös oma otsese juhiga isiklik arengukava, mis võimaldab määratleda, omandada ja arendada uusi ja olemasolevaid oskusi ja käitumisviise. (Punnison, 2018; Töötajate hindamise protseduur, 2018)

Magistritöö raames on läbi viidud uuring, et välja selgitada kui rahul on töötajad hetkel kasutuses oleva töösoorituse hindamise süsteemiga. Toetudes autori kogemustele kui keeruline on leida vajaliku kvalifikatsiooniga töötajat inseneriteenuste osakonda, on oluline hoida praegused töötajad võimalikult motiveeritud ja fookuseeritud oma tööd hästi tegema. Magistritöö uurimismeetodiks valis autor kvantitatiivse meetodi ankeetküsitluse ja kvalitatiivse meetodi intervjuud. Kõigepealt intervjueriti ettevõtte personalijuhti, et

välja selgitada ettevõttes kasutatavad ametlikud töösoorituse hindamise protseduurid ning nende protseduuride arengusuunad. Järgnevalt viidi läbi ankeetküsitlus osakonna töötajate hulgas, mis osutus antud valimi juures kõige otstarbekamaks. Seejärel intervjueeriti insenerteenuste juhti ning nelja osakonnajuhti, tehnoloogiajuhti, tooteinseneeria valdkonna juhti, testimisinseneeria juhti, projektijuhtide juhti (*PTT projektijuhti*), eesmärgiga selgitada ankeetküsitluse tulemuste tagamaid.

Üldiste töösoorituse hindamise aluste välja selgitamiseks ettevõttes viidi läbi intervjuu ettevõtte personalijuhi Eveli Punnisoniga. Intervjuu toimus Enicis 21.03.2018 ja kestis 1,5 tundi, intervjuu küsimused koos selgitustega on leitavad Lisas 1. Intervjuu eesmärgiks oli saada ülevaade Enicis kasutatavad töösoorituse hindamise protsessist. Täpsemalt räägiti spetsialistide töösoorituse hindamise protsessist ja kasutatavatest meetoditest.

Magistritöös kasutatud ankeetküsimustik on autori koostatud (vt lisa 2) tuginedes töö teoreetilisele osale ning intervjuule personalijuhiga. Küsitlus koosneb 48 väitest, mida vastaja saab hinnata endale sobivaima vastusevariandiga Likert 4 punktiliselt skaalalt (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult) sobivaima variandiga, lisaks on võimalus valida vastajal variant „ei oska vastata“, mida keskmiste ja standardhälvete analüüsil arvesse ei võetud. Lähtudes töö teoreetilises osa alapeatükkidest jaguneb küsitlus omakorda neljaks osaks: töösoorituse hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine, töösoorituse näitajad ja meetodid, protsess ning tagasiside. Lisaks väidetele on ankeetküsitluses veel kaks avatud küsimust juhuks kui vastaja soovib midagi täpsustada töösoorituse hindamise näitajate ja meetodite kohta või protsessi ja tagasisidestamise kohta. Küsimustiku koostamise käigus sai töö autor korduvalt tagasisidet juhendajalt ning vastavalt sellele täiendas ja muutis ankeedi struktuuri ja väiteid. Töö autor küsis ka tagasisidet nii insenerteenuste osakonna juhilt ja personalijuhilt, kellele olid kõik väited arusaadavad ja ammendavad ning lisada midagi ei olnud. Küsimustiku koostamise protsess on visualiseeritud joonisel 3.



Joonis 3. Ankeetküsitluse koostamise protsess; autori koostatud

Töö teoreetilisest osast selgus, et seatud eesmärgid peavad olema konkreetsed, motiveerivad, ambitsioonikad, realistlikud ja ajastatud ning seoses ettevõtte üldiste eesmärkidega (Adler, et al., (2016), Hauck (2014), Gabčanová (2012) jt; vt tabel 1 lk 12). Vastavalt antud käsitlusele sai koostatud küsimustiku esimene osa, mille eesmärgiks on välja selgitada kas ettevõttes kasutatavad töösoorituse hindamise põhimõtted on töötajatele arusaadavad, kas töötajad on kursis ettevõtte eesmärkidega ning nende seosest neile seatud eesmärkidega. Uuritakse kuidas töötajad seatud eesmarke saavutavad ja kas töötajatel on piisavalt ressursse, nii ajalisi kui ka teadmisi, seatud eesmärkide täitmiseks. Lisaks eelnevale uuritakse tänapäeva töösoorituse hindamise teooria kohaselt olulisi aspekte nagu juhendamisevajadus, julgustamine, tunnustamine, vastutus ning nende seost töösoorituse hindamisega.

Küsimustiku teine osa sai koostatud lähtuvalt käesoleva magistritöö teoreetilise osa näitajate ja meetodite käsitlusest. Kus selgub, et näidikud peavad olema läbi mõeldud, hästi visualiseeritud ja suunatud arengule ning koostöö soodustamisele (Boyd & Gessner, 2013; Gong, Simpson, Koh, & Tanb, 2018; Hitka, Závadská, Jelačić, & Balážová, 2015; Türk, 2015). Kasutatavad meetodid peavad olema aga kooskõlas ettevõtte eesmärkidega

(Kromrei, 2015). Küsimustiku teise osa eesmärgiks on välja selgitada töösoorituse hindamise arusaadavus ja sobivus töötajate jaoks. Uuritakse töösoorituse hindamise näitajate kohta, kas need on vastaja jaoks arusaadavad, mõistlikud ja sobivad. Lisaks uuritakse kuidas suhtutakse erinevatesse rakendatud töösoorituse hindamise meetoditesse, nagu arenguvestlus, jätkuvestlus ja 360° hindamine ning kuidas suhtutakse uuendustesse antud valdkonnas. Veel uuritakse kas vastajad tunnevad, et nende töösooritust hinnatakse õiglaselt.

Magistritöö teoreetilisest osast selgus ka, et töösoorituse hindamise juures on oluliseks osaks kuidas on töösoorituse hindamise protsess üles ehitatud ja kuidas töötajad seda tajuvad, mis soodustab ühise eesmärgi nimel töötamist (Longenecker & Fink, 2017; Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016; Ishizaka & Pereira, 2016 jt; vt tabel 3 lk 19). Sellest lähtuvalt uuringu kolmanda osa eesmärgiks on välja selgitada kuidas on töösoorituse hindamise protsess insenerteenuste osakonnas üles ehitatud ning kuidas töötajad seda näevad. Uuritakse töösoorituse hindamise protsessi toimimise kohta. Lisaks uuritakse töösoorituse hindamise regulaarsuse kohta, et kas regulaarsed vestlused juhiga toimuvad piisavalt tihti ja kas regulaarsed vestlused aitavad saavutada parema töötulemuse. Veel uuritakse koolitusvajaduste ja ka töösoorituse sidumise vajadusest töötasuga.

Küsimustiku neljas osa keskendub töösoorituse hindamise olulisele osale tagasisidele. Töö teoreetilisest osast selgus, et eesmärkide saavutamise üheks olulisimaks osaks on mõlemapoolne (nii positiivne, kui ka negatiivne) avatud tagasiside, mida tuleb anda regulaarselt (Kromrei, 2015; Longenecker & Fink, 2017; DeNisi & Murphy, 2017 jt; vt tabel 6 lk 29). Seega uuringu neljanda osa eesmärgiks on välja selgitada töötajate ja juhi vahelise mõlemapoolse tagasiside erinevad aspektid. Uuritakse tagasiside olulisust töösooritusele, samuti operatiivse ja negatiivse tagasiside olulisust. Veel lisaks, kas antav tagasiside on õiglane ja konstruktiivne. Kuidas suhtutakse töökaaslaste antavasse tagasisidesse ning kui oluline on vastaja jaoks, et tema antud tagasisidet kuulda võetaks ja kas üldse võetaks.

Lisaks sisalduvad küsimustikus sügavama analüüsi eesmärgil variandid meeskonna kohta, kus vastaja töötab, jagunedes projektijuhtimise, tehnoloogia, tooteinseneeria ja testimisinseneeria meeskonnaks. Samuti on küsimus ametipositsiooni kohta, jagunedes

juht, projektijuht, insener, spetsialist. Antud küsimuste eesmärgiks on leida seoseid ja erinevusi erinevate ametipositsioonide ja osakondade vahel. Küsimustiku lõpus on võimalik vastajatel lisada täiendavalt hindamisnäitajate ja meetodite ning hindamisprotsessi ja tagasiside kohta, et anda vastajale võimalus vajadusel täiendada omalt poolt miskit antavate vastuste kohta.

Ankeetküsitlus viidi läbi internetikeskkonna Google Forms vahendusel tagades läbi selle vastajatele anonüümsus. Ankeetküsimustikule anti aega vastata nädal aega vahemikus 27.03.2018-02.04.2018, et võimalusel vähendada töökohast eemal olemisest tingitud ankeedile mittevastamist, mille jooksul vastas küsimustikule 33 insenerteenuste osakonna 50 liikmest, mis on 64% kogu meeskonnast. Vastajaid oli 4 projektijuhtimise meeskonna 5 liikmest, 8 tehnoloogia meeskonna 13 liikmest, 12 tooteinseneeria meeskonna 20 liikmest ja 9 testimisinseneeria meeskonna 11 liikmest.

Igale küsimusele andis hinnangu keskmiselt 29 inimest, kus kõige vähem vastuseid said küsimused „Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt“, „360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik“ ja „Arenguvestlusel kasutatav hindamisskaala on õiglane hindamismeetod“ kus küsimustele ei osatud vastata 10 korral.

Autor teostas ankeetküsimustiku tulemuste analüüsi andmetöötlusprogrammidega MS Excel ja Minitab 18.0. Analüüs koosnes järgnevatest etappidest:

- keskmiste ja standardhälvete leidmine nii kõigile tulemustele, kui ka ametipositsioonide ja osakondade lõikes, tulemused on esitatud lisas 3 ja 4;
- ankeetküsitluse käigus saadud keskmiste tulemuste erinevuste usaldusvääruse kindlaks määramine Kruskal-Wallis testi abil osakondade ja ametipositsioonide lõikes. Tulemused on esitatud lisas 3, kus on testitud ametipositsiooni järgi ja lisas 4, kus on testitud osakonna järgi;
- Spearmani e. astakorrelatsiooni leidmine Minitabis, et kas esineb seoseid erinevate väidete vahel, statistiliselt olulised seosed (* $p < 0,01$ ja ** $p < 0,05$) on esitatud lisas 5;
- üldpildi loomine tulemustest, et leida millised on madalama väärtusega näitajad ja millised on kõrgema väärtusega näitajad;
- järelduste tegemine ja sisendi andmine intervjuudeks.

Kuna insenerteenuste osakond on jagatud neljaks allüksuseks, siis magistritöö autor soovis leida erinevusi erinevate osakondade või ametipositsioonide lõikes. Erinevuste väljaselgitamiseks kasutas töö autor Kruskal-Wallis testi, kuna antud testi abil on võimalik välja selgitada kui tõenäoline on, et erinevad valmid on ühest populatsioonist (Tooding, 2015), ehk siis antud juhul kas ametipositsioonide või osakondade lõikes on vastused erinevad. Paraku oli vastajaid nii projektijuhtide hulgas (4 vastajat), kui ka projektijuhtimise osakonnas (-5 vastajat) liiga vähe Kruskal-Wallis H-testi läbi viimiseks. Kruskal-Wallis testi minimaalseks valimiks on 5, alates sellest on p väärtus usaldusväärne (Kruskal & Wallis, 1952). Selle tõttu sai grupeeritud projektijuhtimise osakond ja tooteinseneeria osakond, kuna tööülesanded neis osakondades on administratiivsemat laadi ja testimisinseneeria ja tehnoloogia osakond, kuna tööülesanded neis osakondades on tehnilisemat laadi. Statistiliselt olulist erinevust keskmiste võrdlemisel ei leitud (vt lisa 3).

Et leida erinevusi ametipositsioonide lõikes, sai jagatud juhtimisvajaduse järgi: projektijuhid-osakonnajuhid ja insenerid-spetsialistid. Tulemused on leitavad lisast 4, paraku osadele küsimustele ei olnud sellise jagamise korral ka võimalus tulemusi arvutada väikese valimi tõttu. Kummagi variandi korral statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel ei leitud ja järgnevalt käsitletakse töös kõiki tulemusi koos ja tehakse nende põhjal üldistusi. Detailsemaks minnakse intervjuude raames.

Ankeetküsimustiku tulemuste põhjal viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud tooteinseneeria valdkonna juhi Kristo Kaljuveega 05.04.2018, tehnoloogia juhi Kristjan Piiri ja testimisinseneride juhi Raul Viiaga 06.04.2018 ning PTT projektijuhi Ago Kaasikuga ja insenerteenuste juhi Kristjan Hanssoniga 09.04.2018. Intervjuud kestsid 1,5 tundi, et anda intervjuueeritavatele piisavalt aega vastuste läbi mõtlemiseks. Intervjuu käigus selgitas magistritöö autor mis teemal ja miks antud uurimus on koostatud ning põgusalt ankeetküsitluse huvitavamaid leide, mille põhjused üritati intervjuu käigus välja selgitada. Intervjuu küsimused ja selgitused, mis nende küsimustega uurida taheti on leitavad lisast 6. Kõik juhid vastasid kõigile küsimustele. Intervjuueeritavad eelistasid, et intervjuu käigus tehakse märkmeid, mitte helisalvestust. Antud magistritöös on kasutatud intervjuudest ainult tööks olulist materjali.

2.2. Inseneride töö eesmärgistamine ning töösoorituse näitajate ja meetodite rakendamise eripärad Enics Eesti ASis

Käesolevas peatükis analüüsitakse eesmärgistamist ja selleks vajalikke näitajaid ning meetodeid. Alapeatüki esimeses pooles on käsitletud ankeetküsitluse olulisemaid tulemusi, sh eesmärgistamise aspektide olulisemad seosed ja/või nende puudumist. Analüüsi käigus on lisatud seostele ja nende puudumisele intervjuude tulemused juhtidega.

Tööstuselektroonika tootmises konkurentsipüsimiseks on eelkõige oluline toote kvaliteet, kuna sektor on küllaltki spetsiifiline ja nõudmised kõrged. Töö teoreetilisest osast selgus, et kvaliteedi tagamiseks ja ettevõtte eesmärkide saavutamiseks peavad kõik töötajad töötama süstemaatiliselt ühise eesmärgi nimel (Amalnick & Zarrin, 2017, lk 162; Sarkar, 2016). Selleks on vajalik, et töötajad mõistaks mis on ettevõtte eesmärgid ja mis alustel on seatud isiklikud eesmärgid ning mis näitajate alusel ja mis meetodeid kasutades tagatakse ettevõtte eesmärkide täitmine.

Selleks uuris autor, kuivõrd insenerteenuste osakonna töötajad on kursis ettevõtte eesmärkidega, kuidas on seatud isiklikud eesmärgid, kas osakonna töötajad tegelevad eesmärkide saavutamise nimel ning kas neil on selleks piisavalt ressursi (vt tabel 7). Ankeetküsitluse tulemustest selgus, et insenerid on enamasti *kursis ettevõtte eesmärkidega* (kaks kolmandikku on täiesti kursis ja kolmandik osaliselt kursis). Analoogselt on osakonna töötajad hinnanud ka *eesmärkide saavutamise nimel töötamist*. Enamus vastajatest leiab ka, et *ettevõttes keskendutakse tulevastele eesmärkidele*. Samuti on kõik nõus või pigem nõus väitega, et *parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse*. Samu tulemusi kinnitab ka töö teoreetilises osas leitu, et töötaja tulemuslikkuse aluseks on arusaadavad, läbi mõeldud, piisavalt nõudlikud ja analüüsitud eesmärgid (Berg & Karlsen, 2013; Lunenburg, 2011), mis on kooskõlas osakonna ja ettevõtte eesmärkidega. Sellest võib järeldada, et antud osakonna töötajate jaoks on olulised korrektselt seatud ja õiged eesmärgid ning nad keskenduvad isiklike eesmärkide saavutamisele, tänu millele saavutatakse ka ettevõtte eesmärgid.

Tabel 7. Inseneride töö eesmärgistamine Enicis 2018. aastal

Väide	Vastuseid	Keskmine	Std
2. Ma olen kursis ettevõtte eesmärkidega	33	3,67	0,47
3. Mul on piisavalt ressursse täitmaks mulle seatud eesmäärke	33	2,70	0,83
4. Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	33	3,67	0,47
5. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tulevastele eesmärkidele, mitte minevikule, mida muuta ei saa	32	3,44	0,56
9. Juhid julgustavad mind mulle seatud eesmäärke täitma	30	3,00	0,77
10. Ma võtan vastutuse oma eesmärkide saavutamise üle	33	3,61	0,49
11. Mind julgustatakse endale eesmäärke seadma	30	3,13	0,67
13. Arenguvestlus motiveerib mind mulle seatud eesmäärke täitma	30	2,70	0,74
15. Parema arusaama eesmärkidest tagab parema töötulemuse	33	3,55	0,56

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 - Nõustu täielikult; std - standardhälve

Ligi pooled vastajatest pigem nõustusid väitega, et *arenguvestlus motiveerib mind mulle seatud eesmäärke täitma*. Paraku samuti ligi pooled ei nõustunud üldse, või pigem ei nõustunud antud väitega, sellest ka std=0,84. Intervjuudest osakonnajuhtidega Kaasik (2018), Hansson (2018), Kaljuvee (2018), Piir (2018) ja Viia (2018) selgus, et arenguvestlusel püstitatud aastaeesmärkide täitmine on preemia arvutamise aluseks ning muid otsuseid arenguvestluse käigus püstitatud eesmärkide saavutamise tulemuste põhjal ei tehta. Kaljuvee (2018) ja Piir (2018) tõid välja, et ettevõttes rakendatud preemiasüsteem ei ole motiveeriv, kuna sõltub paljudest muudest faktoritest ja kõigest 30% töötajate saavutustest. Preemia maksmine sõltub suuremas osas ettevõtte globaalsest tegevuskasumist. Ehk siis, kui kasumieesmärk jääb saavutamata, jääb ka preemia maksmata. Kaljuvee (2018) ütleb, et inimesel ei teki tunnet, et nad enda eesmärkide täitmisega makstavat preemiat mõjutada, Piir (2018) lisab veel, et preemiasüsteem on devalveerinud ja tuleks ümber hinnata nii, et ka globaalsete eesmärkide mitte saavutamise korral jääks mingi osa preemiast alles.

Ligi pooled vastajatest leidsid, et nad ei ole kas osaliselt või üldse nõus väitega, et neil on *piisavalt ressursse seatud eesmärkide täitmiseks*. Kaljuvee (2018) leiab, et põhiliselt on viga selles, et uute toodete projektid on nii vähese ajavaruga plaanitud. Kui näiteks mingid

viited tekivad siis tekib lumepalli efekt, kus pooleli olevad projektid kuhjuvad. Lisades veel selle peale, et ettevõtte on hetkel tugevas kasvufaasis ja ettevõttes on sellest tingitud tööjõupuudus ning selle tõttu on paljud üle koormatud. Viia (2018) lisab, et otsest puudust ei ole, aga vahest on vaja ressursi ümber jagada vastavalt olukorrale. Et kui keegi on liiga üle koormatud ja vajab abi, tuleb leida võimalused seda talle pakkuda. Piir (2018) diskuteerib jällegi teemal, et viga ei pruugi olla ressursipuuduses, vaid selles, kuidas ressursi kasutatakse.

Töö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et eesmärkide saavutamise seisukohalt on oluliseks osaks õigete näidikute seadmine, mille alusel hinnatakse eesmärkide saavutamise taset (Adler, et al., 2016; Gong, Simpson, Koh, & Tanb, 2018; Hauck, 2014; Javad & Sumod, 2015; Lindberg, Tan, Yan, & Starfelt, 2015). Hästi seatud mõõdikuid soodustavad koostööd konkureerimise asemel ja aitavad luua sotsiaalselt vastutustundliku organisatsioonikultuuri, mis hoolib töötajate heaolust ja parandab koostööd. Samuti on oluliseks aspektiks mis meetodeid antud näitajate hindamiseks kasutatakse. Väga hoolikalt peaks valima milliseid meetodeid kasutada ja kelle töösooritust hindama hakatakse ning koostöös töötajatega leida sobivad meetodid.

Antud magistritöö raames soovis autor välja selgitada ankeetküsitluse tulemuste seosed kasutades mittepameetriliste seoste analüüsimiseks mõeldud Spearmani korrelatsioonikordajat, mis näitab monotoonse seose tugevust järjestusandmetel (Tooding, 2015), kus 0.90..1.00 (-0.9..-1.00) on väga tugev seos, 0.70..0.90 (-0.70..-0.90) on tugev seos, 0.50..0.70 (-0.50..-0.70) on keskmine seos, 0.30..0.50 (-0.30..-0.50) nõrk seos ja -0.3..0.30 seos peaaegu puudub (Hinkle, Wiersman, & Jurs, 2003). Ehk siis korrelatsiooni olemasolu näitab, et ühe tunnuse kasvamine loob eeldused teise tunnuse kasvamiseks/kahanemiseks, olenevalt korrelatsiooni suunast.

Üheks huvitavamaks leiuks oli näiteks, et *tagasiside konstruktiivsus* on seotud ligi poolte väidetega. Samas sellele väitele ei osanud vastata või hindasid pigem negatiivselt ligi pooled vastanutest. Ehk siis võib järeldada, et kui antava tagasiside konstruktiivsust parandada, luuakse eeldused paljude töösoorituse hindamist puudutavate aspektide paranemiseks.

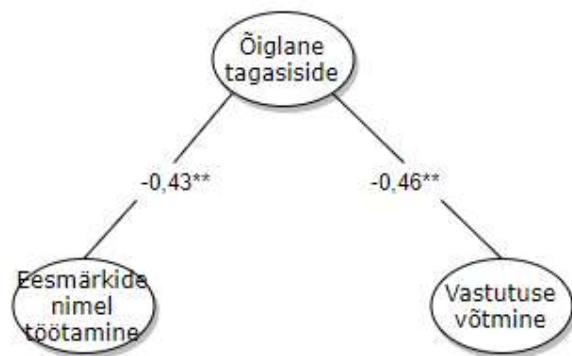
Tulemustest selgus, et tugevaimad korrelatiivsed seosed (vt tabel 8) *õiglasel* ja *konstruktiivse tagasiside* vahel ($r=0,82$). Sarnasele tulemusele on jõutud ka käesoleva töö teooria osas, kus (Kim, 2016) toob välja, et hindamine on õiglane, kui tulemuste põhjal antakse lahendusvõimalusi pakkuvat tagasisidet. Autor leiab, et oluline osa töötajate motivatsioonist oma tööd hästi teha on arusaam, et nende töösooritust hinnatakse õiglaselt. Väide *minu töösooritust hinnatakse õiglaselt* oli tugevalt seotud mitmete teiste väidetega läbiviidud küsitlustest, mis peaks looma eeldused parema töökeskkonna tekkimiseks.

Tabel 8. Inseneride töösoorituse hindamise aspektide tugevamad korrelatiivsed seosed Enicis 2018. aastal

Väide	11. Mind julgustatakse endale eesmärgke seadma	17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	38. Minule antav tagasiside on õiglane
22. Arenguestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks		0,75*	
28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav		0,81*	
33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav		0,80*	
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne			0,82*
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on	0,81*		

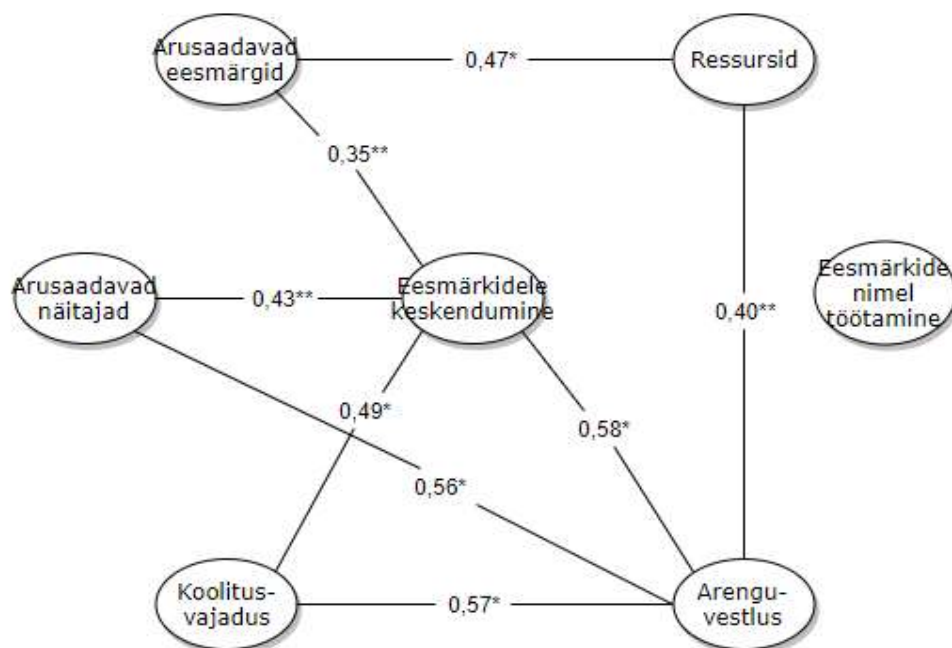
Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; * $p<0,01$

Huvitavaim seos on negatiivne korrelatsioon (vt joonis 4) *antava tagasiside õigluse* ja *vastutuse võtmise ning eesmärkide nimel töötamise* vahel. Ankeetküsitluse tulemustest selgub seega, et mida õiglasemalt tagasisidet antakse, seda vähem eesmärkide nimel töötatakse ning vastutust võetakse ja vastupidi. Intervjuude tulemustest osakonnajuhtidega selgus, et tagasisidet antakse siis, kui midagi on valesti, ehk siis negatiivset tagasisidet ja positiivset tagasisidet pigem ei kiputa andma (Hansson, 2018; Kaasik, 2018; Kaljuvee, 2018; Piir, 2018; Viia, 2018). Samas töö teoreetilises osas on jõutud järeldusele, et positiivne tagasiside töösooritusele on väga oluline (Longenecker & Fink, 2017; Rice, 2017; Sarkar, 2016 jt; vt tabel 5 lk 25). Seega võivad antud seosed olla seotud ühe tagasiside olulise komponendi puudumisega.



Joonis 4. Inseneride töö eesmärgistamise, vastutuse võtmise ja õiglase tagasiside vahelised korrelatiivsed seosed Enicis 2018. aastal; autori koostatud korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal; ** $p < 0,05$

Lähtuvalt töö teoreetilisest osast, kus jõuti järeldusele, et eesmärkide saavutamise aluseks on hästi seatud näitajad, mille alusel eesmärkide täitmist mõõdetakse ja meetodid, mida selleks rakendatakse (Adler, et al., 2016; Kromrei, 2015). Sellest tulenevalt on järgnevalt soovitud välja selgitada sõltuvused eesmärkide ja näitajate-meetodite vahel, mis on ettevõttes rakendatud töösoorituse hindamiseks (vt joonis 5).



Joonis 5. Inseneride töösoorituse hindamise eesmärgistamise, näitajate ja meetodite vahelised korrelatiivsed seosed Enicis; autori koostatud korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal; * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$;

Eesmärkidele keskendumine on nõrgas korrelatiivsetes seoste *arusaadavate eesmärkide* ($r=0,35$) ja *näitajatega* ($r=0,43$), millest võib järeldada, et kui töötajale on seatud arusaadavad eesmärgid ja neid hinnatakse arusaadavate näitajate alusel, siis saab eesmärkide täitmisele keskenduda. (Piir, 2018) arutleb, et kui „eesmärgid on arusaadavad ja mõõdetavaks tehtud, siis ei tohiks olla kahetisi arusaamu“, mis omakorda aitab töötajatel fookuses püsida. Samuti on töö teoreetilises osas jõutud järeldusele, et töötaja tulemuslikkuse aluseks on läbi mõeldud ja analüüsitud eesmärgid (Boyd & Gessner, 2013; Lunenburg, 2011) ning näitajaid määratledes on oluline, et need oleks arusaadavad ning oleks võimalik hinnata nende abil eesmärkide realiseerimist (Baird, 2017; Kim, 2016). (Piir, 2018) lisab veel, et seatavad eesmärgid ei ole tihtipeale ainult töötaja mõjutada, kellele eesmärk on seatud, vaid on oma olemuselt kollektiivsemat laadi. (Hansson, 2018) väidab, et eesmärgid peaks olema aktuaalsed ja inimese enda mõjutada, „valesti püstitatud eesmärgid ei motiveeri inimesi neid täitma“. Samuti on vaja juhi toetust, et eesmärgid õigesti seada ja neid õigesti hinnata - eesmärgid ja näitajad peavad olema piisavalt detailsed, et mõlemapoolselt neist ühtemoodi aru saadaks.

Samuti on *eesmärkidele keskendumine* seotud *koolitusvajadusega* ($r=0,49$) (vt joonis 5), millest võib järeldada, et töötajate koolitusvajaduste tagamine on positiivselt seotud eesmärkidele keskendumisega ja nende parema täitmisega. Hansson (2018) arutleb, et läbi vahendite võimaldamise, mille hulka kuuluvad ka koolitused, on võimalik inimeste töö efektiivsust kasvatada, samade meetodite ja vahenditega ei ole mõtet edasi minna. Sarnane järeldus on välja toodud ka töö teoreetilises osas, kus tõhusa hindamissüsteemi aluseks on juhtide ja töötajate koolitamine vastavalt nende rollidele (Longenecker & Fink, 2017).

Kõige laialdasemat ja pikemat aega kasutusel olev hindamismeetod *arenguestlus* on samuti seotud *eesmärkidele keskendumisega*. Mis on loogiline, kuna suuremad eesmärgid, aastaeesmärgid, püstitatakse just arenguestluse käigus. Hansson (2018) ütleb, et arenguestlusel seatud eesmärkide seadmise vajadus tuleb inseneridele arusaadavaks teha. Lisades, et juhi ülesanne on suunata seatavaid eesmärke nii, et need oleks kooskõlas osakonna tegevuskavaga. Kaasik (2018) leiab jällegi, et eesmärgid võiks olla rohkem projektipõhised, kuna „kord aastas seatavad eesmärgid on tihtipeale liiga harv ja aasta pärast ei pruugi seatud eesmärgid enam aktuaalsed olla“.

Samuti määratakse arenguvestlusel näitajad, mille alusel eesmärkide täitmist hindama hakatakse. Keskmise tugevusega seosest (vt joonis 5) kui *sobilikuks arenguvestlust peetakse* ja kui *arusaadavad on näitajad* ($r=0,56$) mille alusel töösooritust hinnatakse võib järeldada, et mida arusaadavamate näitajate alusel töösooritust hindama hakatakse arenguvestluse käigus, seda paremad eeldused on arenguvestluse ülesande täitmiseks ja vastupidi. Nii arenguvestluse, arenguvestlusel püstitatud eesmärkide, kui ka näitajate, mille alusel eesmärkide täitmist hindama hakatakse, vajadusest peavad mõlemad pooled nii hinnatav, kui ka hindaja aru saama. Hansson (2018) arutleb, et nii kaua, kui seda võetakse kui kohustust, aru saamata, milleks see mõeldud on, ei täida arenguvestlus ka oma funktsiooni.

Kuna *arenguvestlusel* arutatakse läbi ja kinnitatakse suuremad *koolitusvajadused*, siis on loogiline, et antud väidete vahelise korrelatiivse seose olemasolu. Ehk siis mida paremini juht arenguvestlust läbi viib ja töötaja vajadustega arvestab, seda paremini suudab tagada vajalikud koolitused. Kuna arenguvestlusel arutatakse läbi muuhulgas ka töökoormuse küsimust, siis on loogiline seos *ressursside* ja *arenguvestluse* vahel. Kõik intervjueeritavad kinnitasid, et hetkel on ettevõtte tugevas kasvufaasis ja sellest tingitult on ettevõttes tugev ressursipuudus, mille tõttu on enamus insenerteenuste osakonnast tugevalt üle koormatud (Hansson, 2018; Kaasik, 2018; Kaljuvee, 2018; Piir, 2018; Viia, 2018). Kaasik (2018) lisab veel, et protseduuriliselt ja IT vahendite abi kasutades on võimalik palju ära teha, et vähendada lisandväärtust mitte lisavate tegevuste hulka.

Huvitavaks osutus veel seos ($r=0,47$) *ressursside* olemasolu ja *arusaadavate eesmärkide* vahel (vt joonis 5). Sellest võib järeldada, et mida selgemad eesmärgid on inseneridele seatud, seda paremini insenerid tunnetavad, et neil on olemas võimalused oma töö hästi tegemiseks. Piir (2018) arutleb, et oluline eesmärkide täitmise juures on veel see kuidas töötaja suhestub seatud eesmärgiga. Autor leiab, et mida selgem eesmärk, seda vähem ressursse kulub, et eesmärk täita. Samuti toob Piir (2018) välja, et tuleb soodustada koostööd, koostöö vormis on võimalik kiiremini ja efektiivsemalt seatud eesmärgid täita, kuna inimeste teadmise ja oskused on erinevad ning täiendavad üks-ühte.

Kuigi ankeetküsimustikule vastajad hindasid kõrgelt *eesmärkide saavutamise nimel töötamist*, siis mitte ükski töösoorituse hindamise näitaja, ega meetod ei ole antud väitega seotud. Seose puudumisest võib järeldada, et rakendatavad meetodid, ega näitajad ei

mõjuta hetkeolukorras inseneride suhtumist eesmärkide saavutamisse (see ei pruugi olla negatiivne näitaja). Tabelis 9 toodud väitele *hindamise mõjust töösoorituse efektiivsusele* vastas ligi kolmandik inseneridest, et töösoorituse hindamine pigem ei mõjuta nende töö efektiivsust. Piir (2018) toob välja, et iga osakonnas töötav inimene peaks teadma milleks ta tööle võetud. Töötajad peaks hoolimata töösoorituse hindamisest või selle puudumisest püüdlema eesmärkide saavutamise poole. Mis muidugi ei tähenda, et töösooritust hindama ei peaks. Nagu ka antud magistritöö teoreetilisest osast järeldus, siis töösoorituse hindamine on vajalik erinevate ettevõttele oluliste aspektide seisukohal nagu töötasustamise, edutamise, teisele tööle üle viimine, tunnustamine, koolitusvajadused jne. Ettevõtte üldise tulemuslikkuse parandamiseks peaks töösoorituse hindamine olema kui pidepunkt, kus seatakse strateegilised eesmärgid, et parandada töötajate üldist töösooritust (DeNisi & Murphy, 2017).

Tabel 9. Inseneride töösoorituse hindamise näitajad ja meetodid Enicis 2018. aastal (ankeetküsitluse tulemused)

Väide	Vastuseid	Keskmine	Std
18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	23	3,13	0,85
19. Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised	25	3,08	0,80
20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	27	3,11	0,74
21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	26	3,00	0,48
22. Arenguestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks	27	3,07	0,72
23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	32	3,34	0,64
24. Arenguestlusel kasutatav hindamiskaala on õiglane hindamismeetod	23	2,91	0,58
25. Teen meeleldi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel	28	3,21	0,62

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 - Nõustu täielikult; std - standardhälve

Küsitluses osalenud leiavad, et eesmärkide täitmise seisukohalt on oluline, et seatavad eesmärgid oleks arusaadavad. Selleks, et eesmärkide täitmisele keskenduda, tuleks tagada teadmiste tase ja vajalikud ressursid. Koolitusvajadust ja ressurside vajalikkust arutatakse enamasti kord aastas läbi viidaval arenguestlusel. Samuti pannakse paika järgneva aastaks näitajad, mille alusel eesmärkide täitmist hinnatakse. Seega võib

öelda, et eesmärkidele keskendumise oluliseks osaks on selged eesmärgid ja näitajad ning meetodid, mida kasutatakse töösoorituse hindamiseks.

Nagu eelnevast analüüsist selgus, siis eesmärkide täitmise seisukohalt on oluline osa näitajatel, mille alusel töösooritust hinnatakse ja meetodid, mida selleks kasutatakse. Paljud insenerid ei osanud vastata (vt tabel 9), kas *arenguestluse* kasutatav *hindamisskaala* on õiglane või mitte, lisaks antav hinnang oli suhteliselt tagasihoidlik. Samas on arenguestluse kasutatav *hindamisskaala* keskmises ($r=0,64$) korrelatiivses seoses (vt Lisa 5 väide 21 ja 24 seos) *mõistlike näitajatega*, millest saab järeldada, et mida mõistlikumad näitajaid inseneride töösoorituse hindamise alustena kasutatakse, seda objektiivsemana insenerid hindamisskaalat tajuvad ja vastupidi.

Piir (2018) leiab, et hindamine ongi õiglane, kui eesmärk on näitajatega õigesti mõõdetavaks tehtud, siis ei tohiks seal olla kahetisi arusaamu. Antud tulemustest võib järeldada, et inseneridel puudub hea ülevaade antud hindamismeetodist. Kuigi arenguestlus (sh arenguestluse kasutatavad hindamisskaalad) on erinevate autorite poolt suure kriitika osaliseks saanud (Adler, et al., 2016; Ishizaka & Pereira, 2016; Javad & Sumod, 2015 jt; vt tabel 4), siis sellest täielikult loobumist ei peeta mõistlikuks, vaid tuleb leida moodused süsteemi parendamiseks (Adler, et al., 2016). Samas leitakse, et *arenguestlus on pigem sobiv meetod töösoorituse hindamiseks*, millest võib järeldada, et antud meetodi kasutamisest loobuda ei oleks mõistlik.

Lisaks arenguestlusele on töösoorituse hindamismeetodina kasutusel 360° tagasiside. Paraku 360° tagasisidega seotud väitele ei osanud vasta ligi kolmandik vastajatest, mille peale Kaljuvee (2018) tõi välja, et antud meetodit on kasutatud rohkem juhtiva personali hindamismeetodina ja insenerid ei pruugi teadagi antud meetodi võimalustest. Samas enamus, kes vastasid, leidsid, et 360° tagasiside on kasulik meetod (keskmine=3,13). Töö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et kui antud meetodit õigesti kasutada ja selle põhjal õigeid järeldusi teha, siis antud meetod võimaldab end läbi teiste pilgu näha ja vajaduselt korrekture oma käitumises teha (Kromrei, 2015; Adler, et al., 2016; Bracken, Rose, & Church, 2016 jt; vt tabel 6). Samuti hinnati kõrgelt *töökaaslaste hinnangu olulisuse* väidet, mis on 360° tagasiside kontseptsiooni üks olulisemaid osasid. Seega töö autor leiab, et antud meetod on inimese isikliku arengu seisukohalt oluline ning ettevõtte peaks rohkem soodustama antud meetodi kasutamist.

Töösoorituse hindamise uuemad arengusuunad soodustavad koostööd konkureerimise asemel ning rõhutavad antava mõlemapoolse tagasiside olulisust (Boyd & Gessner, 2013; Gong, Simpson, Koh, & Tanb, 2018; Kromrei, 2015). Tagasisidet on võimalik soodustada jätkuvestlusega, mis on alles juurutamisel olev meetod (Punnison, 2018), selle tõttu ilmselt ei osanud paljud antud väitele hinnangut anda. Samas tihedam vestlus juhiga võimaldab ühtsema organisatsiooni kultuuri tekke, tänu millele on töötajad motiveeritumad. Samuti leiavad inseneriteenuste osakonna liikmed, et *teevad meelega koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel*, millest võib järeldada, et insenerid on valmis uute meetodite juurutamisele kaasa aitama.

Nagu ankeetküsitlusest selgus, siis insenerid on teadlikud ettevõtte eesmärkidest, kuid paraku vähem teadlikud personaalsete eesmärkide alustest ja seostest ettevõtte üldiste eesmärkidega. Sellest lähtuvalt peaks ettevõttes eelkõige väga läbimõeldult inseneridele eesmärgi seadma, silmas pidades eesmärgi suunitlust õppimisele ning koostööle. Lisaks arendama inseneride teadlikust isiklike eesmärkide olulisusest ja seotusest ettevõtte üldiste eesmärkidega. Hästi suhtutakse ka uute hindamismeetodite arendamisse, mis annab aluse arvata, et uute inseneridele sobivate hindamismeetodite välja töötamisel ja juurutamisel võib inseneride koostööga arvestada.

2.3. Inseneride töötulemuse tagasisidestamine ning nende töösoorituse parendamise võimalused Enics Eesti ASis

Järgneva alapeatüki esimeses pooles on analüüsitud töösoorituse protsessi ja tagasisidestamise olulisemaid seoseid ja nende puudumist töösoorituse hindamise aspektide suhtes. Käesoleva peatüki lõpus esitatakse järeldused ja soovitusel, milleni magistr töö autor on tulemusi analüüsides jõudnud. Järelduste tegemisel on toodud paralleele teoreetilises osas välja toodud autorite käsitluste oluliste aspektidega.

Töö teoreetilises osas selgus, et ettevõtte toimimise seisukohalt on oluline, et töösoorituse hindamine ettevõttes oleks selge ja töötajad oleks kaasatud hindamise protsessi arendamisse (Longenecker & Fink, 2017). Töötaja motivatsiooni tagamiseks peaks töötulemusi hindama nii, et töötajad tajusid neid õiglasena (Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016, lk 338; Thurston & McNall, 2010). Kui töötajad leiavad, et töösoorituse

hindamise protsess on ebaõiglaselt üles ehitatud, siis mõjub see negatiivselt nende motivatsioonile oma tööd hästi teha ja seatud eesmärgi saavutama, samuti on oht töökohta vahetada suurem. Selleks uuris autor kuidas suhtutakse töösoorituse protsessiga seotud aspektidesse ja kuidas tajuvad insenerid ettevõttes rakendatud töösoorituse hindamise protsessi üldiselt (vt tabel 10).

Tabel 10. Inseneride töösoorituse hindamise üldised aspektid Enicis 2018. aastal (ankeetküsitluse tulemused)

Väide	Vastuseid	Keskmine	Std
1. Töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad	28	3,00	0,80
6. Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajab täiendamist	28	2,82	0,60
7. Minu tööd tunnustatakse	29	2,93	0,58
12. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust	30	2,80	0,60
14. Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamistulemustele	28	2,43	0,82
16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta	31	2,68	0,78
17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	23	2,87	0,61
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini	28	2,89	0,86
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	32	3,28	0,76

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 - Nõustu täielikult; std - standardhälve

Ankeetküsitlusest selgus, et inseneridest ligi kolmandik kas ei nõustunud üldse või ei nõustunud osaliselt väitega *töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad*. See võib tuleneda sellest, et töötajate tasandil räägitakse ettevõttes töösoorituse hindamisest üldiselt vähe. Samas töö teoreetilises osas jõudis magistr töö autor järeldusele, et parem arusaam üldisest süsteemist aitab paremini mõista töösoorituse hindamise vajalikkust, mis omakorda teeb lihtsamaks eesmärkide fookuses hoidmise (Ikramullah, Van Prooijen, & Iqbal, 2016; Ishizaka & Pereira, 2016 jt; vt tabel 3 lk 19). Lisaks ankeetküsitluse tulemustest selgus, et *regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse ning töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihedamini* ning juhtidelt oodatakse rohkem vahetut suhtlemist. Samuti tõdes Hansson (2018), et töösoorituse hindamisest võiks töötajatega rohkem ja konkreetsemalt rääkida.

Ligi kaks kolmandikku vastajatest kas ei nõustunud osaliselt või täielikult sellega, et nende töösooritust aidatakse arendada vastavalt töösoorituse hindamistulemustele. Samuti ligi pooled hindasid pigem negatiivselt *minu töösooritust hinnatakse õiglaselt* ja ligi kolmandik vastajatest kas ei osanud vastata või ei olnud pigem nõus väitega *minu tööd tunnustatakse*. Tunnustamine on otseselt seotud tagasisidestamisega. Ka Kaljuvee (2018) toob välja, et väikeseid kiituseid on lihtne anda ja peaks alati tegema.

Käesoleva magistritöö teoreetilisest osast selgus, et ühise eesmärgi nimel töötamisel ja töösoorituse hindamise protsessi mõistmisel on oluline roll tagasisidestamisel (Adler, et al., 2016). Nii Kaljuvee (2018), Hansson (2018), kui ka Piir (2018) tõid välja, et tagasisidet, eriti positiivset, ei kiputa jagama ning selle tõttu võib töötajatele jääda arusaamatuks töösoorituse hindamise alused ja kui palju nende antavat panust ettevõttesse tunnustatakse. Seda, et tagasisidet antakse vähe kinnitavad ka ankeetküsitluse tulemused (vt tabel 11), kus väitele *minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet* anti keskmiseks hinnanguks 2,53 ning antud väitega nõustus täielikult vaid üks vastaja. Seonduva väitega *töösoorituse operatiivsuse* kohta ei nõustunud täielikult ükski vastajatest.

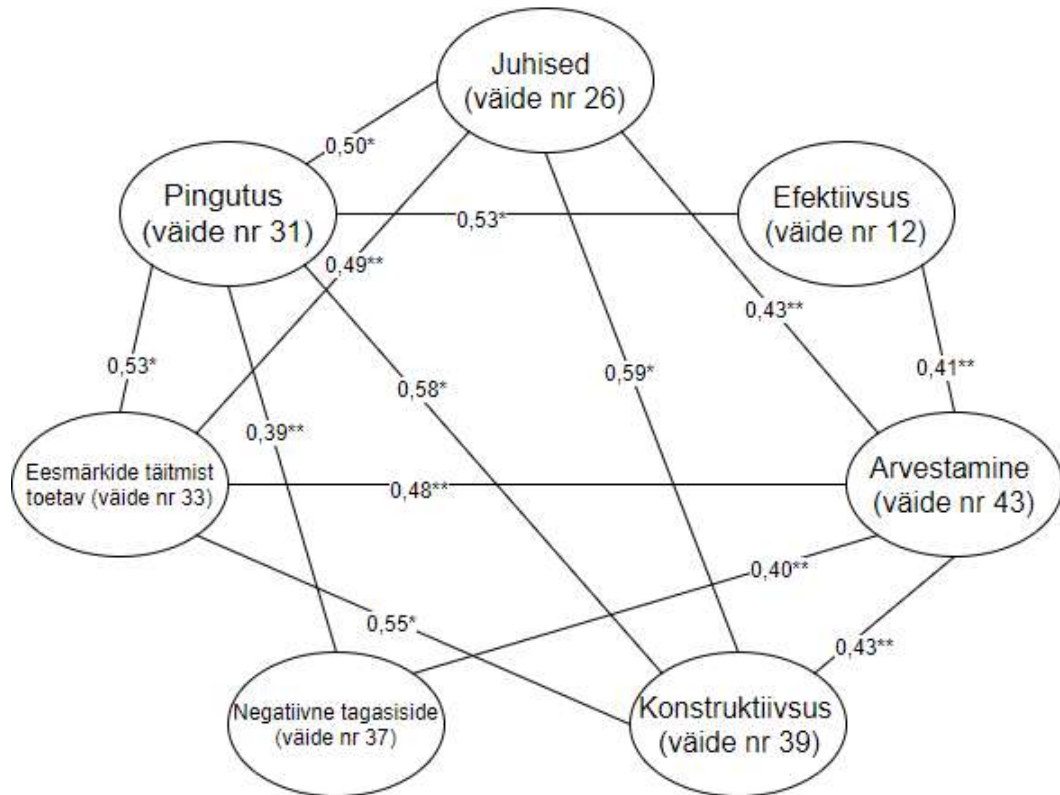
Tabel 11. Inseneride tagasisidestamist puudutavad aspektid Enicis 2018. aastal (ankeetküsitluse tulemused)

Väide	Vastuseid	Keskmine	Std
26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada	30	2,63	0,75
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli	25	2,60	0,98
38. Minule antav tagasiside on õiglane	28	3,00	0,71
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	29	2,90	0,66
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	30	2,53	0,67
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	29	2,62	0,49
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	30	2,93	0,44
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on	28	2,96	0,68
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse	29	3,21	0,71
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	24	3,13	0,53

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 - Nõustu täielikult; std - standardhälve

Ankeetküsitlusest selgus, et töötajad sooviks paremat arusaama töösoorituse hindamise protsessist ning selle alustest. Sellest tulenevalt selgitas autor välja seosed töösoorituse hindamise protsessi ja tagasisidestamise vahel (vt joonis 5). *Töösoorituse efektiivsus* on keskmiselt ($r=0,53$) seotud *töötaja pingutusega*, millest võib järeldada, et kui võimaldada

töösoorituse hindamise alusel suurem pingutus, loob see võimalused efektiivsemaks töösoorituseks ja vastupidi. Motiveeritus ei ole ainus töösoorituse tulemust parandav mõjur ning motiveeritust on võimalik suurendada tagades töötajale võimalused oma töö hästi tegemiseks, ehk siis tagada võimalused efektiivseks töötamiseks. Seda kinnitab ka käesoleva töö teoreetiline osa, kus on välja toodud, et tuleb kõrvaldada takistused ja tagada ressursid töö hästi tegemiseks (Grant, 2017; Schultz, 2015).



Joonis 6. Inseneride töösoorituse hindamise protsessi ja tagasisidestamise vahelised seosed Enicis 2018. aastal; autori koostatud ankeetküsitluse tulemuste põhjal; *p<0,01; **p<0,05

Lisaks selgus keskmine ($r=0,50$) seos *pingutuse* ja *juhiste* vahel (vt joonis 6). Samuti on keskmine ($r=0,53$) seos *pingutuse* ja *eesmärkide täitmise toetamise* vahel, millest võib järeldada, et kui ettevõtte sisesest töösoorituse hindamise süsteemi muuta rohkem eesmärkide täitmist toetavaks, on olemas paremad eeldused töötaja pingutuse paranemiseks ja vastupidi. Samuti leiab Piir (2018), et „juhi amet on töötajatele tagada kõik, mis nende töö tegemiseks vajalik on ning võimalusel ennetada neid vajadusi“.

Samuti on töötajate *pingutus* keskmises ($r=0,58$) seoses *konstruktiivse tagasisidega*, millest võib järeldada, et mida rohkem anda lahendusi võimaldavat tagasisidet, seda paremini töötajad pingutavad ja vastupidi. Ka töö teoreetilises osas on jõutud sarnasele järeldusele, et regulaarne konstruktiivne tagasiside aitab kaasa töö hästi tegemisele (Longenecker & Fink, 2017; Javad & Sumod, 2015; Schultz, 2015; Shrivastava & Rajesh, 2017). Töö autor leiab, et hästi läbimõeldud ja ka õigesti antud tagasiside on vajalik osa töösoorituse hindamisest. Samuti leiab Piir (2018), et juhi ülesanne on töötajas tekitada tunne, et tema töö on mõte, mida saab teha andes konstruktiivset tagasisidet.

Veel on töötajate *pingutusega* seotud *negatiivne tagasiside*. Töö teoreetilisest osas selgus, et kui negatiivset tagasisidet õigesti anda, on võimalik saavutada positiivsed tulemused juhtides tähelepanu puudujääkidele ning julgustades töötajat mõtlema sellele, et mis muutusi ja miks oleks neid muutusi vaja (Cole, 2017). Magistritöö autor nõustub antud tulemustega ja on põhjendatud negatiivse tagasiside andmise poolt. Samuti leiab Hansson (2018), et negatiivne tagasiside on oluline töötaja arengu seisukohalt, kuid tihtipeale ei osata seda anda ja selle tõttu jääb halvustav, kritiseeriv alatoon. Lisades veel, et tihtipeale samamoodi ei osata isegi objektiivset negatiivset tagasisidet vastu võtta.

Kaasik (2018) kinnitab neid järeldusi lisades, et projektijuhtide osakonnas on projekti sulgemise eel protseduuriliselt ära kirjeldatud etapp „õppimisvõimalused“, kus analüüsitakse mis läks sulgetava projektiga valesti ja mida saaks järgmine kord paremini teha. Samuti selgus läbi viidud ankeetküsitlustest (vt tabel 12), et negatiivne tagasiside on inseneridele üheks oluliseks faktoriks, kus ligi kaks kolmandikku vastajatest nõustusid täielikult negatiivse tagasiside olulisusega seotud väitega. Samas (Berg & Karlsen, 2013) rõhutab oma uurimuses, et positiivse ja negatiivse tagasiside suhe peaks olema 3:1, muidu võidakse pidada saadavat tagasisidet liiga ründavaks tekitades tagasiside saajas kaitsereaktsiooni ning tagasiside ei täida oma eesmärki.

Negatiivse tagasiside olulisus on veel seotud töötaja poolt antava tagasiside *arvestamisega* (vt joonis 6 lk 52). Autor arvab, et antud seos on tingitud ühtsest organisatsioonikultuurist, ehk siis mida rohkem juhid võtavad kuulda töötaja tagasisidet juhile, seda avatumalt suhtuvad nad antavasse negatiivsesse tagasisidesse ja suudavad võtta seda objektiivsemalt ja vastupidi. Samuti on *töötaja tagasisidega arvestamine* seotud *konstruktiivse tagasisidega*, mille põhjused on ilmselt samad.

Tabel 12. Inseneridele tagasisidestamisega seotud aspektid Enicis 2018. aastal (ankeetküsitluse tulemused)

Väide	Vastuseid	Keskmine	Std
36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside	33	3,58	0,49
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside	30	3,57	0,67
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	33	3,55	0,56
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	31	3,42	0,55
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse	33	3,36	0,48

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala: 1 - Ei nõustu üldse .. 4 - Nõustu täielikult; std - standardhälve

Hansson (2018) ütleb, et tema suhtub töötajate antavasse, kaasa arvatud negatiivsesse, tagasisidesse väga avatult. Lisades, et see aitab lahendada olukordi, kus „ühel on motivatsioon teha ja teisel on vajadus, aga ei suudeta ühist keelt leida“. Samuti Kaasik (2018) toob välja, et ta igati julgustab tagasiside andmist ja parenduskohtadele tähelepanu juhtimist. Piir (2018) ütleb, et „igapäevane suhtlus on töötajate poolt saadava tagasiside aluseks“. Mida kinnitab ka ankeetküsitluste tulemus, et ettevõttes pigem arvestatakse töötaja antava tagasisidega (vt tabel 11 lk 51).

Konstruktiiivne tagasiside on omakorda seoses *eesmärkide täitmise toetamisega*, millest võib järeldada, et mida rohkem lahendusi võimaldavat tagasisidet antakse, seda paremini toetab tagasiside eesmärkide täitmist. Samuti jõuti töö teoreetilises osas järeldusele, et hinnates töötajate töötulemusi õiglaselt ning andes tagasisidet konstruktiivselt, on võimalik töötaja panust oluliselt suurendada.

Eesmärkide täitmist toetav hindamisprotsess on lisaks eelnevale seotud ka töötajate poolse *tagasisidega arvestamisega*. Seose põhjuseks arvab töö autor olevat koostööd soodustava organisatsioonikultuuri. Ehk siis liikudes klassikalistest hindamismeetoditest ja juhi antavatest käskudest ning hinnangutest alluva tööle edasi partnerlussuhtele põhineva kultuuri loomisele on võimalik eesmäärke paremini täita. Hansson (2018) leiab, et „hindamisprotsessi on võimalik arendada sellega, et eesmäärke ei peaks määrama, vaid töötaja ise peaks need endale võtma“, tänu millele on töötajal suurem motivatsioon võetud eesmäärke täita. Piir (2018) jällegi lisab, et eesmärgid peaksid olema avalikud, kuna me kõik töötame ühise eesmärgi nimel ning kui eesmärgid on avalikud, on võimalik läbi selle koostööd soodustada.

Eesmärkide täitmise toetamine on omakorda veel seotud *juhistega*. Ehk siis võib järeldada, et luues võimalused anda töötajatele paremini juhiseid, on olemas eeldused eesmärkide täitmise toetamiseks ja vastupidi. Ankeetküsitlusest selgus, et inseneridele *antakse juhiseid oma töösoorituse parandamiseks* pigem vähe (vt tabel 11 lk 51), kus ligi pooled vastajatest leidsid, et nad pigem ei nõustu antud väitega. Lisaks on *juhised* keskmiselt ($r=0,59$) seotud *konstruktiivse tagasisidega* (joonis 6 lk 52). Ka töö teoreetilisest osast selgus, et töösoorituse parandamise seisukohalt on oluline, et juht läbi konstruktiivne tagasiside juhendaks töötajaid (Budworth, Latham, & Manroop, 2015; Sarkar, 2016).

Kõige olulisemaks peeti *operatiivset tagasisidet*, millele kõik vastajad andsid hinnangu nõustub osaliselt või täielikult (keskmine=3,58). Samas peaaegu pooled vastanutest pigem ei nõustunud väitega, et neile antakse piisavalt operatiivset tagasisidet (vt tabel 11 lk 51). Kaasik (2018) pakub selleks välja regulaarsed infokoosolekud, kuna mõlemasuunaline operatiivne tagasiside tagab info liikumise. Viia (2018) väidab jällegi, et ta on oma meeskonnale rõhutanud operatiivse tagasiside olulisust. Hansson (2018) lisab, et „operatiivse tagasiside jaoks tuleks prioritseerida tagasiside andmist, milleks omakorda oleks vaja antud oskust keskastmejuhtidel arendada“. Samuti selgus töö teoreetilisest osast, kus mitmed autorid rõhutasid regulaarse ja operatiivse tagasiside olulisust (Sarkar, 2016; Longenecker & Fink, 2017; Lo, Mohamad, Ramayah, Abdullah, & Lim, 2017; Hauck, 2014)

Lisaks hinnati kõrgelt ja küllaltki üksmeelselt, et *töökaaslaste antav tagasiside on inseneride jaoks oluline*. Ka töö teoreetilisest osast selgus, et ausalt ja avatud igasuunaline tagasiside aitab tugevalt kaasa organisatsioonikultuurile, usaldusele ja töötulemuslikkusele (Hauck, 2014). Samuti leiavad kõik intervjuueeritavad, et igasugune asjakohane tagasiside on alati teretulnud, kuna aitab mõista mida saab teha paremini ja teistmoodi (Hansson, 2018; Kaasik, 2018; Kaljuvee, 2018; Piir, 2018; Viia, 2018).

Samuti leidsid insenerid, et *on oluline milline hinnang nende töösooritusele antakse*, kuid väitele *minu tööd hinnatakse väga oluliseks* ei osanud vastata ligi kolmandik inseneridest, samas ülejäänud hindasid seda pigem positiivselt (vt tabel 12 lk 54). Millest võiks järeldada, et antud teemadel võiks tihemini rääkida, et kõik insenerid tajuksid oma rolli olulisust antud ettevõttes.

Nagu ankeetküsitlusest selgus, et inseneride jaoks on oluline igakülgne operatiivne ja konstruktiivne tagasiside, seal hulgas negatiivne tagasiside. Selleks peaks keskastmejuhte koolitama antava tagasiside kvaliteedi osas. Töösoorituse hindamise uuemad arengusuunad soodustavad koostööd konkureerimise asemel ning rõhutavad antava mõlemapoolse tagasiside olulisust. Analüüsi käigus jõuti järeldusele, et töösoorituse hindamise teemadel võiks tihemini rääkida, et kõik insenerid tajuksid oma rolli olulisust antud ettevõttes.

KOKKUVÕTE

Teaduspõhise, sh tööstuselektroonika, tootmise sektoris on väga oluline kõrge toote kvaliteet, pikk eluiga ja samas ka mõistlik hind. Selle tõttu on antud valdkonna ettevõtetele pidev hinnasurve klientidelt ja tarnijatelt, samas oodatakse, et tooted oleks ülimalt kõrge kvaliteediga. Kuna tööstuselektroonika on oma olemuselt väga spetsiifiline ja tootmine keeruline, siis ei ole igal antud valdkonnas tegeleval ettevõttel mõtet ise tootmisega tegeleda. Tootmise teenust pakuvad ainult tööstuselektroonika tootmisele spetsialiseerunud ettevõtted, mis pakuvad enamasti teenust terve toote eluea vältel. Samas tootmise kvaliteedi ja kulusäästu tagamiseks on vaja tootmissüsteemid võimalikult optimeerida ja automatiseerida, et viia tööseisakud ning praagi osakaal minimaalseks. Toodete juurutamisega ja tootmise optimeerimisega tegeleb Enicis insenerteenuste osakond, kes pakub nii ettevõtte välistele, kui ka sisestele klientidele insenerteenust.

Tänapäeva pidevalt muutuvas ühiskonnas on kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajate leidmine üha keerulisem, eriti tööstuselektroonika tootmise sektoris. Samas on käesolevas magistritöös käsitluse all olev ettevõtte tugevas kasvufaasis, mille tõttu on paljud inimesed suure töökoormusega üle koormatud. Selleks, et tagada antud keerulises olukorras ettevõttele omane kõrge kvaliteedi tase ja tarnetäpsus, tuleks juba palgatud inseneridel tagada kõrge motiveerituse tase ja võimalused oma töö võimalikult hästi tegemiseks. Just selle tõttu oleks vaja juhtidel tegeleda töötajate juhtimise ja juhendamise ning soodustada koostööd ning mõlemapoolset tagasisidet.

Erinevatele allikatele toetudes anti töö teoreetilises osas ülevaade töösoorituse hindamise meetodikast üldiselt, eesmärgistamisest, näitajates, meetoditest ja protsessist. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis jõuti järeldusele, et kuigi paljud autorid on kritiseerinud töösoorituse hindamist, on siiski töösoorituse hindamine suur osa ettevõtte eesmärkide saavutamisest. Kuna töösooritust hindamata ei ole võimalik hinnata hetkeolukorda ja ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamise taset. Oluline hinnangute andmise juures on see,

kuidas on hindamissüsteem üles ehitatud, kuidas seda arendatakse ja juhitakse. Süsteem oleneb sellest, mis on ettevõtte eesmärgid, sellest olenevalt mis näitajaid ja meetodeid on kasutatud hinnangute andmiseks ning kuidas näeb välja üldine töösoorituse hindamise protsess. Teoreetilise osa teises peatükis jõuti järeldusele, et töösoorituse hindamise oluliseks aspektiks on mõlemasuunaline tagasiside. Tänapäeval on juhi ülesandeks leida töötajatega side, anda töötajatele töösoorituse kohta järjepidevat tagasisidet ning neile teada anda, et nende töö on ettevõtte jaoks tähtis. Tagasisidestamise soodustamiseks, hierarhilise süsteemi vähendamiseks ja ühtse organisatsioonikultuuri loomiseks on välja töötatud palju erinevaid meetodeid, mis on suunatud protsessi parendamisele ning ühisele õppimisele.

Töö empiirilises osas valmistati ette uurimismeetodid ja viidi läbi uuring töösoorituse hindamise praktikate ja arengusuundade väljaselgitamiseks Enicis. Uuringu esimeseks osaks oli dokumendianalüüs ja intervjuu ettevõtte personalijuhiga, et välja selgitada hetkel kasutatavad töösoorituse hindamismeetodid. Seejärel viidi läbi ankeetküsitlus insenerteenuste osakonnas, et välja selgitada kui rahul on töötajad hetkel kasutuses oleva töösoorituse hindamise süsteemiga. Seejärel intervjueriti insenerteenuste juhti ning käsitluse all oleva osakonna keskastmejuhte eesmärgiga selgitada ankeetküsitluse tulemuste tagamaid.

Töö empiirilise osa teises peatükis uuriti eesmärkide täitmise ja näitajate ning meetodite vahelist seost. Tulemustest selgus, et kuigi insenerid on teadlikud ettevõtte eesmärkidest ja on motiveeritud eesmarke täitma, siis leiti, et neil pigem ei aidata arendada töötulemusi. Samuti ei ole paljud teadlikud uuematest rakendatud hindamismeetoditest. Sellest tulenevalt teeb magistritöö autor ettevõttele järgnevad ettepanekud inseneride töösoorituse hindamise süsteemi edasi arendamiseks:

- inseneridele eesmärkide seadmisel kasutada S-M-A-R-T mudelit – ehk siis seatavad eesmärgid tuleb kõigepealt väga hoolikalt läbi mõelda, et need oleks konkreetsed, motiveerivad, ambitsioonikad, asjakohased ja realistlikud ning ajakohastatud ja lihtsad;
- töösoorituse hindamiseks kasutada nii kvantitatiivseid, kui ka kvalitatiivseid näitajaid – kvantitatiivseid näitajaid on küll mugav kasutada, kuna neid on lihtne hinnata, kuid üksi ei ole nad jätkusuutlikud; selleks tuleks töösoorituse

hindamisele juurde lisada kvalitatiivsed näitajad nagu inseneride suhtumine töösse ja koostööoskus, kuid neid rakendades peab olema väga ettevaatlik, kuna lisavad antavatele hinnangutele palju subjektiivsust;

- insenere tuleks rohkem kaasata töösoorituse hindamissüsteemi edasi arendamisse, kasutades näiteks MBO meetodit töösoorituse hindamiseks, mille eesmärgiks on koostöös juhtide ja töötajatega välja töötada selged eesmärgid, mille abil ettevõtte tulemusi parandada – olulised ei ole mitte ainult õigesti seatud eesmärgid, vaid kuidas insenerid kogu süsteemi tajuvad, kaasatuse suurendamine aitab protsessi paremini tajuda;
- rakendada inseneride töösoorituse hindamisel rohkem protsessile orienteeritud hindamismeetodeid, nagu 360° tagasiside või käitumuslikult ankurdatud hindamisskaalad (*BARS*) – need soodustavad koostööd konkureerimise asemel ning meeskonnana töötamine ühise eesmärgi nimel annab parema tulemuse, kuna igal inimesel on erinevad tugevused;

Empiirilise osa kolmas peatükk keskendus töösoorituse hindamise protsessi ja tagasisidestamisega seotud väidete analüüsimisele. Tulemustest selgus, et insenerteenuste osakonnas peetakse väga oluliseks antavat tagasisidet, kuid leitakse, et hetkel antakse tagasisidet pigem eestlasele omaselt – tagasihoidlikult. Sellest tulenevalt teeb magistritöö autor ettevõttele järgnevad ettepanekud inseneride tagasisidestamise edasi arendamiseks:

- keskastmejuhte peaks koolitama inseneridele antava tagasiside kvaliteedi osas – tagasiside, kui on antud õigesti on väga tugeva positiivse mõjuga, samas võib olla negatiivse mõjuga, kui anda valesti;
- juhid peaks andma tagasisidet töötajate töösoorituse osas rohkem ja operatiivsemalt, korraldades vähemalt kord kuus regulaarseid vestluseid – insenerteenuste osakonnas on suureks probleemiks tagasiside puudus, samas tagasiside on töösoorituse seisukohalt üks olulisemaid aspekte;
- vajadusel andma ka negatiivset tagasisidet – negatiivne tagasiside, kui on õigesti antud annab positiivse tulemuse;
- keskastme juhte peaks koolitama juhendama – juhid peaks tegelema rohkem oma töötajate juhendamise ning suunamisega ja vähem hindamisega;

- insenere julgustama ise juhtidele tagasisidet andma, korraldades vähemalt kord kuus regulaarseid vestluseid – töötajatelt saadud tagasiside on väga suure väärtusega üleüldise protsessi parendamise seisukohalt;
- kõrget töösooritust peaks märkama ja sellest ka teada andma – juhid peaks kasutama igat võimalust märgata suurepäraseid saavutusi, mis tekitavad töötajates positiivse emotsiooni, mis omakorda suurendab motivatsiooni oma tööd hästi teha; juhi ülesanne on järjepidevalt teada anda, et tehtav töö on ettevõttele tähtis;

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi uuring ühes ettevõttes, mille tõttu oli ka valim küllaltki väike. Selle tõttu ei ole tulemused üldistatavad kõigile insenertehnilist personali omavatele elektroonikat tootvatele suurettevõtetele. Ettepanekud on mõeldud eelkõige Enics insenerteenuste osakonnas rakendamiseks, mistõttu võiks neist olla kasu Enics inseneride töösoorituse hindamise parendamisele.

Samas on võimalus vastustest saada ülevaade töösoorituse hindamise olulisusest inseneride töösooritusele, eriti hindamise olulisest osast – mõlemasuunalisest tagasisidestamisest. Magistritöö autor on seisukohal, et töösoorituse hindamine, eriti hindamise osa tagasisidestamine, on väga oluline osa ettevõtte eesmärkide saavutamise seisukohalt. Käesoleva töö tulemused on olulised, kuna töid käsitlese all olevas ettevõttes esile kitsaskohad, mis vajavad muutmist parema organisatsioonikultuuri loomiseks. Sarnane kordusuuring tuleks ettevõttes läbi viia pärast käesolevas töös välja pakutud muudatuste sisse viimist ja töösoorituse hindamise süsteemi arendamist. Tulemuste laiemaks üldistamiseks oleks vaja läbi viia sarnane uuring teistes sama valdkonna ettevõtetes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D.** (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252.
2. **Agarwal, P.** (2014). Make performance-management systems work for your company: Seven steps to successful outcomes. *Human Resource Management International Digest*, 33-35.
3. **Aggarwal, A., Sundar, G., & Thakur, M.** (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
4. **Amalnick, M. S., & Zarrin, M.** (2017). Performance assessment of human resource by integration of HSE and ergonomics and EFQM management system. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(2), 160-174.
5. **Amin, M., Ismail, W. K., Rasid, A. S., & Selemani, R. D.** (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
6. **Baird, K.** (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3-21.
7. **Berg, M. E., & Karlsen, J. T.** (2013). Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal*, 25, 52-61.
8. **Berg, M. E., & Karlsen, J. T.** (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142.
9. **Boyd, N., & Gessner, B.** (2013). Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), 251-273.

10. **Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H.** (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
11. **Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J.** (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.
12. **Budworth, M.-H., Latham, G. P., & Manroop, L.** (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45-54.
13. **Castellacci, F.** (2008). Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, 37, 978-994.
14. **Cole, G.** (2017). Positive outcomes of negative feedback: Succeeding with performance appraisals. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 31-33.
15. **Daoanis, L. E.** (2012). PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
16. **DeNisi, A. S., & Kluger, A. N.** (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
17. **DeNisi, A. S., & Murphy, K. R.** (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
18. **Denisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J.** (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24, 219-231.
19. **Doran, G. T.** (November 1981. a.). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 35-36.
20. *Enics – who are we?* (17. 03 2018. a.). Allikas: Enics: <http://enics.com/>
21. Enics. (2018). CCG Performance Management. Elva, Eesti.
22. Enics. (2018). Employee Performance Review Guidelines. Elva, Eesti.
23. Enics Eesti AS. (2018). Arenguestluse protseduur. Elva, Eesti.
24. Enics Eesti AS. (2018). Enics Eesti AS struktuur. Elva, Eesti.

25. Enics Eesti AS. (2018). Palga ja soodustuste süsteem. Elva, Eesti.
26. Enics Eesti AS. (2018). Töötajate hindamise protseduur. Elva, Eesti.
27. **Fletcher, C.** (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
28. **Gabčanová, I.** (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.
29. **Gong, M., Simpson, A., Koh, L., & Tanb, K. H.** (2018). Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 155-166.
30. **Grant, A. M.** (2017). Solution focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98-111.
31. **Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P.** (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
32. **Hansson, K.** (09. 04 2018. a.). Autori intervjuu. (M.-L. Joosep, Intervjueerija)
33. **Hauck, W.** (2014). Fearless Feedback Boosts Trust While Replacing Traditional Performance Appraisal at Independent Living, Inc. *Global Business and Organizational Excellence*, 50-62.
34. **Hinkle, D., Wiersman, W., & Jurs, S. G.** (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Boston: Mass: Houghton Mifflin.
35. **Hitka, M., Zavadská, Z., Jelačić, D., & Balážová, Ž.** (2015). Qualitative Indicators of Company Employee Satisfaction and Their Development in a Development in a. *Drvna industrija : Znanstveni časopis za pitanja drvne tehnologije*, 66(3), 235-239.
36. **Ikramullah, M., Van Prooijen, J.-W., & Iqbal, M. Z.** (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, 45(2), 334-352.

37. **Ishizaka, A., & Pereira, V. E.** (2016). Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques. *International Journal of Manpower*, 37(4), 628-659.
38. **Iwu, C. G., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Lose, T.** (2016). Strategic Human Resource Metrics: A Perspective of the General. *AUDOE*, 12(2), 5-24.
39. **Javad, S., & Sumod, S. D.** (2015). It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century: The lessons from companies like Cisco, Google and Infosys. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 23-26.
40. **Kaasik, A.** (09. 04 2018. a.). Autori intervjuu. (M.-L. Joosep, Intervjueerija)
41. **Kaljuvee, K.** (05. 04 2018. a.). Autori intervjuu. (M.-L. Joosep, Intervjueerija)
42. **Kim, J.** (2016). Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems After Civil Service Reform. *Public Personnel Management*, 45(2), 148-170.
43. **Kluger, A. N., & Nir, D.** (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235-246.
44. **Kromrei, H.** (2015). Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Self-Assessment. *Performance Improvement Quarterly*, 28(2), 53-64.
45. **Kruskal, W. H., & Wallis, W. A.** (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621.
46. **Kuvaas, B.** (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
47. **Liikmed.** (18. 03 2018. a.). Allikas: Eesti Elektroonikatööstuse Liit: <http://www.estonianelectronics.eu/et/liikmed>
48. **Lindberg, C.-F., Tan, S., Yan, J., & Starfelt, F.** (2015). Key performance indicators improve industrial performance. *Energy Procedia*, 75, 1785-1790.
49. **Lo, M.-C., Mohamad, A. A., Ramayah, T., Abdullah, M. A., & Lim, M.-C.** (2017). The role of knowledge management on organisational effectiveness: Organisational culture as the moderator. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 808-818.
50. **Longenecker, C., & Fink, L.** (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32-38.

51. **Lunenburg, F. C.** (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1).
52. **Maresh, M., & Lee, J.** (2014). Performance Appraisal Methods in Manufacturing Industries - Review and Suggestions. *ResearchGate*, 452-457.
53. **Piir, K.** (06. 04 2018. a.). Autori intervjuu. (M.-L. Joosep, Intervjueerija)
54. **Punnison, E.** (21. 03 2018. a.). Autori intervjuu. (M.-L. Joosep, Intervjueerija)
55. **Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E.** (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
56. **Rice, B.** (2017). Feedforward or feedback – reframing positive performance management. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 7-9.
57. **Robinson, M. D., & Clore, G. L.** (2002). Belief and Feeling: Evidence for an Accessibility Model of Emotional Self-Report. *Psychological Bulletin*, 128, 934-960.
58. **Sarkar, A.** (2016). Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System?: Benefits and challenges ahead. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 7-10.
59. **Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A.** (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, 1-37.
60. **Schultz, J. R.** (July/August 2015. a.). To Improve Performance, Replace Annual Assessment With Ongoing Feedback. *Global Business and Organizational Excellence*, 13-20.
61. **Shrivastava, S., & Rajesh, A.** (2017). Managing performance better: advent of a new appraisal system at Infosys Limited. *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 26-29.
62. **Thurston, P. W., & McNall, L.** (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
63. **Tooding, L.-M.** (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

64. **Türk, K.** (2015). Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument - kas ka akadeemilistele töötajatele. *Akadeemia*.
65. **Türk, K.** (2016). Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research - based on the example of Estonian universities. *Trames*, 20(1), 17-36.
66. **Viia, R.** (06. 04 2018. a.). Autori interjuu. (M.-L. Joosep, Intervjuuerija)
67. **Wilson, J. P., & Western, S.** (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 384-391.
68. **Young, S. F., Gentry, W. A., & Braddy, P. W.** (2016). Holding Leaders Accountable During the 360° Feedback Process. *Global Research and Evaluation*, 811-813.

LISAD

Lisa 1. Enics personalijuhiga läbi viidud intervjuu küsimused

- Mis on praegu ettevõttes kasutusel olevad töösoorituse hindamise meetodid?
- Mis näitajate alusel hinnatakse inseneride ja spetsialistide töösooritust?
- Kuidas näeb välja inseneride ja spetsialistide töösoorituse hindamise protsess, mis sellega kaasneb?
- Kui suurt kasutamist leiab 360 kraadi tagasiside?
- Mis on tuleviku arengusuunad töösoorituse hindamises Enicis?

Lisa 2. Enics Eesti ASis läbi viidud ankeetküsitlus

Tere,

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistriõppe üliõpilane Maarja-Liisa Joosep ja koostan enda lõputööd teemal „Inseneride töösoorituse (töö tulemuslikkuse) hindamine Enics Eesti AS näitel“. Seoses sellega palun Sinu abi järgneva ankeetküsimustiku täitmise näol, mis võtab ca 10 minutit. Ankeetküsitluse eesmärgiks on välja selgitada inseneride töösoorituse hindamise ja tagasisidestamise alused ning protsessi mõjutavad tegurid, et selle tulemusena tõhustada inseneridele antavat tagasisidet. Autor garanteerib anonüümsuse ja vastuseid kasutatakse koondtulemustena. Aitäh täielike ja ausate vastuste eest!

Millises osakonnas Sa töötad?

- a. PTT meeskonnas
- b. Tooteinseneeria meeskonnas
- c. Testimisinseneeria meeskonnas
- d. Tehnoloogia meeskonnas

Mis ametikohal Sa töötad?

- a. Osakonnajuht
- b. Projektijuht
- c. Insener
- d. Spetsialist

	Küsimus/vastuste skaala	1 - Ei nõustu üldse	2 - Pigem ei nõustu	3 - Pigem nõustun	4 - Nõustun täielikult	Ei oska vastata
	TS hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine					
1.	Töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad	1	2	3	4	
2.	Ma olen kursis ettevõtte eesmärkidega	1	2	3	4	
3.	Mul on piisavalt ressursse täitmaks mulle seatud eesmärke	1	2	3	4	
4.	Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	1	2	3	4	
5.	Ettevõttes keskendutakse eelkõige tulevastele eesmärkidele, mitte minevikule, mida muuta ei saa	1	2	3	4	
6.	Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajan täiendamist	1	2	3	4	
7.	Minu tööd tunnustatakse	1	2	3	4	

Lisa 2 järg

8.	Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	1	2	3	4	
9.	Juhid julgustavad mind mulle seatud eesmäärke täitma	1	2	3	4	
10.	Ma võtan vastutuse oma eesmärkide saavutamise üle	1	2	3	4	
11.	Mind julgustatakse endale eesmäärke seadma	1	2	3	4	
12.	Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust	1	2	3	4	
13.	Arenguvestlus motiveerib mind mulle seatud eesmäärke täitma	1	2	3	4	
14.	Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamistulemustele	1	2	3	4	
15.	Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse	1	2	3	4	
16.	Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta	1	2	3	4	
17.	Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	1	2	3	4	
	TS hindamise näitajad ja meetodid					
18.	360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	1	2	3	4	
19.	Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised	1	2	3	4	
20.	Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	1	2	3	4	
21.	Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	1	2	3	4	
22.	Arenguvestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks	1	2	3	4	
23.	Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	1	2	3	4	
24.	Arenguvestlusel kasutatav hindamiskaala on õiglane hindamismeetod	1	2	3	4	
25.	Teen meelesdi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel	1	2	3	4	

Lisa 2 järg

	Protsess					
26.	Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada	1	2	3	4	
27.	Töösoorituse hindamise protsess on mulle arusaadav	1	2	3	4	
28.	Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav	1	2	3	4	
29.	Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	1	2	3	4	
30.	Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	1	2	3	4	
31.	Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust	1	2	3	4	
32.	Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli	1	2	3	4	
33.	Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	1	2	3	4	
34.	Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini	1	2	3	4	
35.	Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	1	2	3	4	
	Tagasiside					
36.	Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside	1	2	3	4	
37.	Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside	1	2	3	4	
38.	Minule antav tagasiside on õiglane	1	2	3	4	
39.	Minule antav tagasiside on konstruktiivne	1	2	3	4	
40.	Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	1	2	3	4	
41.	Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	1	2	3	4	
42.	Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	1	2	3	4	
43.	Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	1	2	3	4	
44.	Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	1	2	3	4	
45.	Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on	1	2	3	4	

Lisa 2 järg

46.	Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse	1	2	3	4	
47.	Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	1	2	3	4	
48.	Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse	1	2	3	4	

Sooviksin veel täiendavalt lisada inseneride töösoorituse hindamisinäitajate ja meetodite kohta:

.....

Sooviksin veel täiendavalt lisada inseneride töösoorituse hindamise protsessi ja tagasisidestamise kohta:

.....

Lisa 3. Enics inseneride hinnangud töösoorituse hindamise aspektidele ametite lõikes

Väide	Osakonnajuhid ja projektijuhid			Insenerid ja spetsialistid			p-value
	vastuseid	keskmine	std	vastuseid	keskmine	std	
1. Töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad	4	2,50	0,50	24	3,08	0,81	-
2. Ma olen kursis ettevõtte eesmärkidega	6	3,50	0,50	27	3,70	0,46	0,35
3. Mul on piisavalt ressursse täitmaks mulle seatud eesmäärke	6	2,17	0,69	27	2,82	0,82	0,10
4. Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	6	3,67	0,47	27	3,67	0,47	1,00
5. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tulevastele eesmärkidele, mitte minevikule, mida muuta ei saa	6	3,67	0,47	26	3,39	0,56	0,27
6. Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajan täiendamist	4	3,00	0,00	24	2,79	0,64	-
7. Minu tööd tunnustatakse	4	2,75	0,43	25	2,96	0,60	-
8. Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	6	2,50	0,76	24	2,13	0,44	0,09
9. Juhid julgustavad mind mulle seatud eesmäärke täitma	5	3,20	0,40	25	2,96	0,82	0,59
10. Ma võtan vastutuse oma eesmärkide saavutamise üle	6	3,67	0,47	27	3,59	0,49	0,74
11. Mind julgustatakse endale eesmäärke seadma	5	3,40	0,49	25	3,08	0,69	0,36
12. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust	3	3,00	0,00	27	2,78	0,63	-
13. Arenguvestlus motiveerib mind mulle seatud eesmäärke täitma	3	2,67	0,47	27	2,70	0,76	-
14. Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamistulemustele	4	2,25	0,83	24	2,46	0,82	-
15. Parema arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse	6	3,33	0,47	27	3,59	0,56	0,24
16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta	6	3,00	0,58	25	2,60	0,80	0,22
17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	2	2,50	0,50	21	2,91	0,61	-
18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	2	4,00	0,00	21	3,05	0,84	-

Lisa 3 järg

19. Follow up vestlused on minu töösooritus parendamise seisukohalt olulised	4	3,50	0,50	21	3,00	0,82	-
20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	4	3,00	0,71	23	3,13	0,74	-
21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	3	2,67	0,47	23	3,04	0,46	-
22. Arenguvestlus on sobiv meetod minu töösooritus hindamiseks	4	3,25	0,83	23	3,04	0,69	-
23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	5	3,60	0,49	27	3,30	0,66	0,36
24. Arenguvestlusel kasutatav hindamisskaala on õiglane hindamismeetod	2	2,50	0,50	21	2,95	0,58	-
25. Teen meeleldi koostööd uute töösooritus hindamise meetodite juurutamisel	5	3,20	0,40	23	3,22	0,66	0,77
26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada	5	2,60	0,49	25	2,64	0,79	0,75
27. Töösooritus hindamise protsess on mulle arusaadav	4	3,00	0,71	24	3,04	0,54	-
28. Töösooritus hindamise keskkond on töötajaid arendav	3	3,33	0,47	22	2,82	0,78	-
29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	4	3,00	0,71	27	2,96	0,79	-
30. Töösooritus hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	5	3,20	0,75	25	2,96	0,60	0,45
31. Töösooritus hindamine suurendab minu pingutust	5	3,20	0,40	24	2,83	0,80	0,33
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli	4	1,50	0,50	21	2,81	0,91	-
33. Töösooritus hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	4	2,50	0,50	22	2,96	0,64	-
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini	4	3,75	0,43	24	2,75	0,83	-
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	6	3,83	0,37	26	3,15	0,77	0,05
36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside	6	3,67	0,47	27	3,56	0,50	0,62
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside	6	3,83	0,37	24	3,50	0,71	0,26
38. Minule antav tagasiside on õiglane	4	3,25	0,43	24	2,96	0,74	-
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	4	3,00	0,00	25	2,88	0,71	-

Lisa 3 järg

40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	5	2,20	0,75	25	2,60	0,63	0,29
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	6	3,83	0,37	27	3,48	0,57	0,16
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	4	2,50	0,50	25	2,64	0,48	-
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	5	3,00	0,00	25	2,92	0,48	0,69
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	5	3,60	0,49	26	3,39	0,56	0,45
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on	4	2,75	0,43	24	3,00	0,71	-
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse	4	3,25	0,43	25	3,20	0,75	-
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	4	3,25	0,43	20	3,10	0,54	-
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse	6	3,33	0,47	27	3,37	0,48	0,87

Märkused: Allikas: autori koostatud; Enics inseneriteenuste osakonna töötajate keskmised hinnangud, standardhälve töösoorituse hindamisele ametite lõikes ning hinnangute Kruskal-Wallis testi tulemused 2018.aastal

Skaala:

- 1 – Ei nõustu üldse
- 2 – Pigem ei nõustu
- 3 – Pigem nõustun
- 4 – Nõustu täielikult

Lisa 4. Enics inseneride hinnangud töösoorituse hindamise aspektidele osakondade lõikes

	Projektijuhtimise ja tooteinseneeria osakond			Tehnoloogia ja testimisinseneeria osakond			
Väide	vastuseid	keskmine	std	vastuseid	keskmine	std	p-value
1. Töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad	12	2,92	0,64	16	3,06	0,90	0,50
2. Ma olen kursis ettevõtte eesmärkidega	16	3,75	0,43	17	3,59	0,49	0,33
3. Mul on piisavalt ressursse täitmaks mulle seatud eesmärke	16	2,63	0,78	17	2,77	0,88	0,66
4. Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	16	3,69	0,46	17	3,65	0,48	0,81
5. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tulevastele eesmärkidele, mitte minevikule, mida muuta ei saa	16	3,44	0,61	16	3,44	0,50	0,88
6. Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajan täiendamist	11	3,00	0,43	17	2,71	0,67	0,18
7. Minu tööd tunnustatakse	13	3,00	0,56	16	2,88	0,60	0,57
8. Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	14	2,21	0,67	16	2,19	0,39	0,76
9. Juhid julgustavad mind mulle seatud eesmärke täitma	13	3,08	0,62	17	2,94	0,87	0,75
10. Ma võtan vastutuse oma eesmärkide saavutamise üle	16	3,56	0,50	17	3,65	0,48	0,63
11. Mind julgustatakse endale eesmärke seadma	13	3,23	0,70	17	3,06	0,64	0,47
12. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust	13	2,77	0,42	17	2,82	0,71	0,94
13. Arenguestlus motiveerib mind mulle seatud eesmärke täitma	13	2,77	0,58	17	2,65	0,84	0,62
14. Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamistulemustele	12	2,17	0,69	16	2,63	0,86	0,14
15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse	16	3,44	0,61	17	3,65	0,48	0,34
16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta	16	2,31	0,58	15	3,07	0,77	0,01

Lisa 4 järg

17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	9	2,67	0,47	14	3,00	0,66	0,23
18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	8	3,25	0,43	15	3,07	1,00	1,00
19. Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised	10	3,10	0,70	15	3,07	0,85	0,95
20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	10	2,80	0,87	17	3,29	0,57	0,15
21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	9	3,00	0,47	17	3,00	0,49	1,00
22. Arenguvestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks	13	3,15	0,66	14	3,00	0,76	0,60
23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	15	3,33	0,70	17	3,35	0,59	0,97
24. Arenguvestlusel kasutatakse hindamisskaala on õiglane hindamismeetod	9	3,11	0,57	14	2,79	0,56	0,20
25. Teen meeleldi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel	13	3,23	0,42	15	3,20	0,75	0,78
26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada	14	2,64	0,72	16	2,63	0,78	0,94
27. Töösoorituse hindamise protsess on mulle arusaadav	11	3,09	0,67	17	3,00	0,49	0,67
28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav	10	3,00	0,63	15	2,80	0,83	0,59
29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	14	2,93	0,96	17	3,00	0,59	0,95
30. Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	13	3,08	0,62	17	2,94	0,64	0,57
31. Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust	12	3,17	0,55	17	2,71	0,82	0,12
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli	10	2,70	1,27	15	2,53	0,72	0,58
33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	10	2,90	0,70	16	2,88	0,60	0,95
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini	12	2,75	1,01	16	3,00	0,71	0,49
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	16	3,31	0,77	16	3,25	0,75	0,79

Lisa 4 järg

36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside	16	3,56	0,50	17	3,59	0,49	0,88
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside	14	3,71	0,45	16	3,44	0,79	0,35
38. Minule antav tagasiside on õiglane	11	3,18	0,58	17	2,88	0,76	0,32
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	12	3,00	0,58	17	2,82	0,71	0,56
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	14	2,36	0,72	16	2,69	0,58	0,10
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	16	3,50	0,50	17	3,59	0,60	0,51
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	12	2,58	0,49	17	2,65	0,48	0,73
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	13	3,00	0,00	17	2,88	0,58	0,44
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	14	3,57	0,50	17	3,29	0,57	0,19
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on	11	2,82	0,72	17	3,06	0,64	0,36
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse	12	3,42	0,49	17	3,06	0,80	0,25
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	9	3,11	0,31	15	3,13	0,62	0,85
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse	16	3,25	0,43	17	3,47	0,50	0,20

Märkused: Allikas: autori koostatud; Enics insenerteenuste osakonna töötajate keskmised hinnangud, standardhälve töösoorituse hindamisele osakondade lõikes ning hinnangute Kruskal-Wallis testi tulemused 2018.aastal

Skaala:

- 1 – Ei nõustu üldse
- 2 – Pigem ei nõustu
- 3 – Pigem nõustun
- 4 – Nõustu täielikult

Lisa 5. Küsitluse tulemuste korrelatiivsed seosed

	1. Töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle arusaadavad	2. Ma olen kursis ettevõtte eesmärkidega	3. Mul on piisavalt ressursse täitmaks mulle seatud eesmärke	4. Töötan igapäevaselt eesmärkide saavutamise nimel	5. Ettevõttes keskendutakse tulevastele eesmärkidele, mitte minevikule, mida muuta ei saa	6. Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajan täiendamist	7. Minu tööd tunnustatakse	8. Ma vajan tööalaselt rohkem juhendamist	9. Juhid julgestavad mind mulle seatud eesmärke täitma	10. Ma võtan vastutuse oma eesmärkide saavu- tamise üle	11. Mind julgesta- takse endale eesmärke seadma	12. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust
6. Töösoorituse hindamine toob välja mis aladel vajan täiendamist					0,49*							
9. Juhid julgustavad mind mulle seatud eesmärke täitma							0,478**					
11. Mind julgustatakse endale eesmärke seadma									0,642*			
12. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö efektiivsust									0,612*		0,575*	
13. Arenguestlus motiveerib mind mulle seatud eesmärke täitma	0,405**								0,409**			0,371**
14. Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamistulemustele								0,458**	0,556*			
15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse			0,471*		0,354**							
16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta					0,421**							
17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	0,435**		0,475**		0,44**		0,501**					
18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik												
19. Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised									0,416**			
20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	0,504*				0,429**							
21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	0,627*		0,413**									
22. Arenguestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks			0,403**		0,581*	0,567*						
23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline												
24. Arenguestlusel kasutatav hindamiskaala on õiglane hindamismeetod					0,427**							0,447**
25. Teen meeleldi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel												
26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada							0,404**		0,516*		0,37**	
27. Töösoorituse hindamise protsess on mulle arusaadav	0,515*				0,387**							
28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav		0,465**							0,531*		0,515**	0,445**
29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks			0,409**						0,41**			
30. Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	0,403**											
31. Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust					0,473**	0,451**			0,481**		0,392**	0,531*
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli							0,562*					
33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	0,447**	0,401**	0,516*				0,608*					
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini								0,396**				
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse								0,496*	0,41**			
36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside									0,529*		0,374**	0,466*
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside												
38. Minule antav tagasiside on õiglane		0,417**		-0,43**			0,541*					
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	0,391**						0,597*				0,372**	
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	0,385**				0,368**		0,497*			0,374**		
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse					0,354**							
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	0,454**						0,425**					
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse		0,398**					0,714*		0,56*		0,616*	0,406**
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline												
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on							0,43**		0,63*	0,379**	0,81*	0,509**
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse		0,492*					0,619*		0,702*		0,675*	0,39**
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks								0,471**	0,43**			
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse				0,401**								

Märkused: Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal; * - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,01; ** - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,05

Lisa 5 järg

	13. Arenguvestlus motiveerib mind mulle seatud eesmäärke täitma	14. Mind aidatakse arendada minu töösooritust vastavalt töösoorituse hindamis-tulemustele	15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse	16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta	17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	19. Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised	20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad	21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud	22. Arenguvestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks	23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline	24. Arenguvestlusel kasutatav hindamisskaala on õiglane hindamismeetod
15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse		0,443**										
16. Mulle meeldiks rohkem vastutust võtta												
17. Minu töösooritust hinnatakse õiglaselt	0,511**	0,603*										
18. 360 kraadi tagasiside on minu jaoks kasulik	0,426**											
19. Follow up vestlused on minu töösoorituse parendamise seisukohalt olulised	0,465**					0,56*						
20. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on arusaadavad					0,562*							
21. Näitajad, mille alusel minu töösooritust hinnatakse, on mõistlikud					0,641*		0,435**	0,519*				
22. Arenguvestlus on sobiv meetod minu töösoorituse hindamiseks		0,409**			0,747*			0,557*	0,583*			
23. Töökaaslaste hinnang minu töösooritusele on mulle oluline			0,381**				0,468**					
24. Arenguvestlusel kasutatav hindamisskaala on õiglane hindamismeetod					0,474**			0,64*	0,517**			
25. Teen meeleldi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel						0,542**						
26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritust parandada												
27. Töösoorituse hindamise protsess on mulle arusaadav					0,548**			0,59*	0,617*	0,657*		
28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav		0,463**			0,811*				0,435**	0,523**		
29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks												
30. Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	0,478**					0,507**	0,659*	0,438**				
31. Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust	0,704*						0,432**					0,437**
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli			0,404**									
33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	0,677*				0,795*			0,439**	0,513*	0,443**		0,556*
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini						0,45**	0,62*					
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse							0,669*					
36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside							0,46**					
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside			0,379**				0,74*					
38. Minule antav tagasiside on õiglane	0,651*			-0,462**	0,472**	0,479**						
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	0,525*				0,56*					0,459**		0,513**
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet		0,567*			0,446**					0,407**		
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse						0,58*						
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt					0,532**			0,499**	0,51*			0,495**
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	0,444**	0,439**										
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	0,391**		0,387**			0,556*	0,628*				0,389**	
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on												0,457**
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse	0,403**				0,515**				0,414**			0,53*
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	0,628*					0,47**	0,494**	0,469**				
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse			0,398**				0,453**					

Märkused: Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal; * - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,01; ** - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,05

Lisa 5 järg

	25. Teen meeleldi koostööd uute töösoorituse hindamise meetodite juurutamisel	26. Mulle antakse juhiseid kuidas oma töösooritus t parandada	27. Töösoorit use hindamise protsess on mulle arusaadav	28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav	29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks	30. Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töö- tasusta- misega	31. Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust	32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli	33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav	34. Töö- sooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini	35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse	36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside
15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse												
27. Töösoorituse hindamise protsess on mulle arusaadav		0,581*										
28. Töösoorituse hindamise keskkond on töötajaid arendav		0,411**	0,441**									
29. Mulle tagatakse piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks				0,404**								
30. Töösoorituse hindamine peaks olema seotud töötasustamisega	0,613*		0,385**									
31. Töösoorituse hindamine suurendab minu pingutust		0,502*		0,477**		0,416**						
32. Minu töösooritust hinnatakse piisavalt sageli		0,429**										
33. Töösoorituse hindamise protsess on eesmärkide täitmist toetav		0,494**		0,587*			0,526*	0,443**				
34. Töösooritusega seotud vestlused võiksid toimuda tihemini								-0,596*				
35. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada parema töötulemuse						0,373**	0,445**	-0,546*		0,667*		
36. Minu jaoks on oluline operatiivne tagasiside				0,41**			0,429**				0,531*	
37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside						0,546*	0,394**				0,517*	0,595*
38. Minule antav tagasiside on õiglane		0,504*	0,488**	0,512**			0,545*		0,477**			
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne		0,586*	0,602*	0,542*		0,414**	0,576*	0,475**	0,547*			
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet		0,544*	0,426**					0,49**	0,45**			
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse									-0,391**		0,362**	
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt		0,455**	0,423**					0,427**	0,641*			
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse		0,433**		0,599*					0,484**			
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	0,495**					0,569*					0,451**	
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on		0,496*		0,434**								
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse		0,508*		0,67*	0,397**		0,407**		0,428**			
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks	0,562**					0,555*	0,481**			0,427**	0,56*	
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse												0,394**

Märkused: Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal; * - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,01; ** - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,05

	37. Minu jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside	38. Minule antav tagasiside on õiglane	39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne	40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet	41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt	43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on
15. Parem arusaam eesmärkidest tagab parema töötulemuse								
39. Minule antav tagasiside on konstruktiivne		0,819*						
40. Minu töösooritusele antakse piisavalt tagasisidet			0,46**					
41. Minu jaoks on oluline, et minu poolt antud tagasisidega arvestatakse								
42. Minule antakse tagasisidet piisavalt operatiivselt			0,526*	0,574*				
43. Minu poolt antud tagasisidega arvestatakse	0,395**	0,411**	0,432**			0,541*		
44. Töökaaslaste tagasiside on minu jaoks oluline	0,698*	0,414**						
45. Ma olen teadlik kui rahul juht minu tööga on			0,472**	0,668*		0,526*	0,595*	
46. Minu arvamust võetakse eesmärkide seadmisel arvesse			0,446**			0,409**	0,663*	0,705*
47. Minu tööd hinnatakse väga oluliseks					0,561*			
48. Mulle on oluline milline hinnang minu töösooritusele antakse	0,436**							

Märkused: Allikas: autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal; * - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,01; ** - statistiliselt oluline usaldusnivool p<0,05

Lisa 6. Intervjuu küsimused töösoorituse hindamise kohta osakonnajuhtidele

- Kuidas näeb välja töösoorituse (töötulemuste, tegevuste) hindamise protsess sinu osakonnas?
 - Kuidas on töösoorituse hindamine korraldatud ja kui tihti toimuvad töösoorituse hindamisega seotud vestlused, missugust tüüpi vestlusi peetakse?
 - Ankeetküsimuste tulemustest selgus, et töötajad ei saa piisavalt tagasisidet, mis võiks olla selle põhjustajaks, mida soovitate selleks teha?
 - Ankeetküsimuste tulemustest selgus, et töötajad ei saa piisavalt operatiivselt tagasisidet, mis võiks olla selle põhjustajaks, mida soovitate selleks teha?
 - Ankeetküsitlusest selgus, et töötajad leiavad ka, et nende töösooritust ei hinnata piisavalt sageli, mis võimalused oleks nende töösoorituse tihemini hindamiseks?
 - Samuti leitakse, et arenguveestlus ei motiveeri eesmärke täitma, kuidas oleks võimalik olukorda parandada?
 - Ankeetküsimustikust selgus, et töötajate jaoks on oluline ka negatiivne tagasiside, kuidas annad negatiivset tagasisidet?
 - Samuti järeldub, et probleemiks on ressursipuudus, mida annaks teha, et probleemi lahendada? Missugustest ressurssidest on puudus?
 - Kuidas tagada, et töösooritust hinnataks õiglaselt ning ka töötajad seda tajuks?
- Kuidas suhtud töötajate antavasse tagasisidesse ja mida oled selleks teinud, et saada töötajatelt ideid ja ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks?

SUMMARY

PERFORMANCE APPRAISAL OF ENGINEERS BASED ON ENICS ESTONIA AS

Maarja-Liisa Joosep

The high quality of the product, its long lifespan and, at the same time, a reasonable price, are very important in the science-based industry, including industrial electronics. As a result, companies in this sector are subject to constant price pressures from customers and suppliers, while products are expected to be of extremely high quality. Because industrial electronics are very specific in nature and production is complicated, the production service is provided by companies specializing in manufacturing industrial electronics, which usually provide service throughout the life of the product.

However, in order to ensure the quality and cost of production, it is necessary to maximize optimization and automation of production systems in order to minimize the amount of work and cessation of work. In Enics Estonia AS, the Engineering Services Department is involved in implementing products and optimizing production, providing engineering services to both external and internal customers. The employees in this department must be as motivated and focused as possible to do their job well, which requires managers to develop and implement suitable and up-to-date performance appraisal systems.

The aim of the Master's thesis is to develop recommendations for the further development of methodology and feedback for Enics Estonia AS engineers performance appraisal.

The author has set the following research tasks to achieve the goal:

- to indicate the nature, necessity and specifics of performance appraisal based on the specifics of the industry;
- to analyze the performance indicators, methods and feedback of engineers, and the trends in their application in the industry;
- develop a research methodology and conduct a survey and interviews with the current performance appraisal system to determine satisfaction at Enics Estonia AS;
- determine the specifics of the methodology and feedback of engineers in Enics and compare them with the latest developments in performance appraisal;

- make suggestions for improving the methodology for assessing the performance of engineers and improving feedback in Enics Estonia AS.

The Master's thesis is divided into two parts. First half of the Thesis is theoretical and based on various sources, the theoretical part gives an overview of the methodology for performance measurement in general, its indicators, methods and process. Separately focus on important part of performance appraisal - feedback. In the first section of the theoretical part it was concluded that while many authors have criticized performance appraisal, performance appraisal is, however, a major part of achieving the company's goals. As it is not possible to assess the level of achievement of the overall goals of the company, without assessing the performance. The system depends on what the company's goals are, depending on which indicators and methods are used to evaluate, and how the overall performance appraisal process looks.

In the second chapter of the theoretical part, it was concluded that feedback from both directions is an important aspect of assessing performance. Today, the role of the manager is to find connection with employees, provide employees with consistent feedback on their work experience and let them know that their work is important for the company. To facilitate feedback, reduce the hierarchical system and create a coherent organizational culture, there are many different methods developed for improving the process and for joint learning.

In the empirical part of the work, research methods were prepared and a study was conducted to find out the practices and trends in assessing performance evaluation in Enics Estonia AS. The first part of the study was document analysis and an interview with the company's HR Manager to find out the currently used performance appraisal methods. A survey was then carried out at the Engineering Services Department in order to find out how satisfied the staff is with the current performance appraisal system. Subsequently, the manager of the engineering services and the middle managers of the department were interviewed with the aim of explaining the results of the survey.

In the second part of the empirical part of the work, the relationship between the objectives, indicators and methods was studied. The results revealed that while engineers are aware of the company's goals and are motivated to fulfill their goals, they were found to be less likely to contribute to the development of performance. Also, many are unaware of the latest evaluation methods applied.

The third chapter of the empirical part focused on analyzing performance appraisal process and feedback. The results showed that feedback received from the Engineering Services Department is considered to be very important, but it is considered that at the moment feedback is given to Estonians rather modestly.

The author of the thesis thinks that performance appraisal, especially the feedback component of the evaluation, is very important in terms of achieving the company's goals. The results of this work are important because they have highlighted bottlenecks in Enics Estonia AS that need to be changed to create a better organizational culture.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maarja-Liisa Joosep,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Inseneride töösoorituse hindamine Enics Eesti AS näitel“,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Kulno Türk,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2018